

CARLOS FELIPE DE MELO COSTA

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO FORMA DE OBTER GANHOS
DE ECONOMIA DE ESCALA E REDUÇÃO DE CUSTO NAS
OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE COMPRAS INTERNACIONAIS**

Trabalho de conclusão de estágio, apresentado a disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Alianças estratégicas.

Prof. orientador: Esperidião Amin Helou Filho

FLORIANÓPOLIS, SC

2004

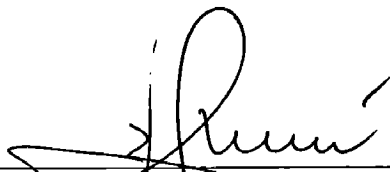
CARLOS FELIPE DE MELO COSTA

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO FORMA DE OBTER GANHOS DE ECONOMIA
DE ESCALA E REDUÇÃO DE CUSTO NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE COMPRAS
INTERNACIONAIS

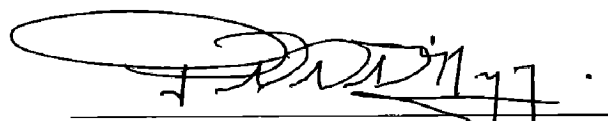
Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 10 de fevereiro de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

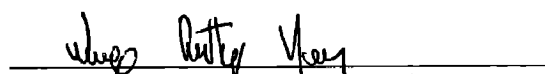
Apresentada à Banca examinadora integrada pelos professores:



Esperidião Amin Helou Filho
Orientador



Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro



Msc. Wudson Antony Neres
Membro

Dedico este trabalho a minha família, especialmente a minha mãe pelos gestos de amor, motivação e incentivo, e que mesmo longe de mim, sempre esteve presente no meu coração.
E ao meu pai, pelo incentivo nos momentos de dificuldade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, professor Esperidião Amin Helou Filho, por ter aceitado o convite para fazer parte deste trabalho.

A professora Liane Carly Hermes Zanella, pela ajuda e presteza desde os tempos de aula na disciplina de Prática Administrativa.

Aos representantes das empresas pesquisadas, que não pouparam esforços para que este trabalho fosse implementado na prática.

Aos meus amigos de trabalho, que estiveram presentes quando eu necessitava ajuda.

A minha namorada, Fernanda Aguiar, que com sua serenidade e incentivo muito me ajudou na realização do trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento total por área..... 18

Tabela 2 – Produtos mais importados..... 19

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alianças estratégicas vertical e horizontal.....27

Figura 2 – Inter-relações ilustrativas.....30

Figura 3 – Atividades de valor compartilhadas e posição dos custos.....33

Figura 4 – Produtos Lexel.....60

Figura 5 – Produtos WEG.....67

Figura 6 – Produtos Intelbras.....72

RESUMO

COSTA, Carlos Felipe de Melo. Alianças estratégicas como forma de obter ganhos de economia de escala e redução de custo nas operações logísticas de compras internacionais. Florianópolis, 2004. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O propósito deste trabalho é apresentar um modelo de uma aliança estratégica entre empresas do setor eletroeletrônico do Estado de Santa Catarina, objetivando ganhos de economia de escala e redução de custo nas operações logísticas através de compras conjuntas. Foi pesquisado quais empresas teriam potencial para formar a aliança, levando-se em consideração o volume de compras anual, o número de colaboradores, e *expertise* em negociação internacional e comércio exterior. Sua metodologia adota a configuração de um estudo de campo. Possui natureza exploratória, caracterizada como pesquisa descritiva, e análise qualitativa de dados primários e secundários. Sua cronologia constituiu-se de quatro etapas. Primeira, identificação das empresas catarinenses importadoras de matéria-prima eletroeletrônica. Segunda, escolha das empresas, seguindo o critério de maior volume de compras anual, que teriam potencial em fazer parte da aliança. Terceira, coleta e avaliação das informações pertinentes a política de compras, modelo de logística de suprimentos e similaridade de itens comprados por cada uma delas. Após esta avaliação, concluiu-se que existe potencial para formação do grupo de compras com o objetivo de aumentar o poder de barganha. Não para todos os itens que as empresas compram, mas para algumas famílias de itens, que podem ser negociadas conjuntamente com um único fornecedor.

Palavras-chaves: Alianças estratégicas; Grupo de compras; Logística.

nota: 84 folhas

ABSTRACT

The purpose of this present survey is to present a strategic alliance model among companies of Santa Catarina State, whose objective is to increase the bargain power and reduce the logistic operational cost, purchasing raw material together. It was researched which companies could be partners, considering the annual total purchasing, number of employees, and expertise in international affairs. The methodology adopted the disposition of explorative, and descriptive, whose analyze is qualitative. Its chronology contains four tasks. Firstly, identify the companies of Santa Catarina State that import electronic raw material. Second, choose the enterprises, following the criteria of greater annual total purchasing, which it will have potential to join on the alliance. Third, obtain and evaluate the information of purchasing policies, model of supplying logistics and similarity of items purchased by each one. After the evaluation, it was concluded that exist potential to create a purchasing group whose objective is increase the bargain power. Not for all of the items, but for some item's families, which could be negotiated together with just one supplier.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3	OBJETIVO GERAL	15
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2	BASE CONCEITUAL.....	17
2.1	O SETOR ELETROELETRÔNICO	17
2.2	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E VANTAGEM COMPETITIVA.....	21
2.2.1	<i>O que são alianças estratégicas e como implementá-la?</i>	23
2.2.2	<i>Alianças estratégicas: um enfoque organizacional</i>	25
2.2.2.1	Aquisições.....	26
2.2.2.2	Fusões.....	26
2.2.2.3	Alianças complementares e network.....	26
2.2.2.4	Inter-relações	28
2.2.2.5	Joint Ventures	30
2.2.3	<i>Custos envolvidos na formação de uma aliança estratégica</i>	32
2.3	A VARIÁVEL POLÍTICO-LEGAL	34
2.3.1	<i>Sociedade em conta de participação</i>	35
2.3.2	<i>Sociedade cooperativa</i>	36
2.4	COMPRAS INTERNACIONAIS E PODER DE NEGOCIAÇÃO	38
2.4.1	<i>Problemas encontrados nas compras internacionais</i>	39
2.4.1.1	Comunicação e pagamento	40
2.4.2	<i>Poder de negociação</i>	41
2.5	LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS	42
2.5.1	<i>Elementos da cadeia logística</i>	43
2.5.2	<i>A importância do transporte</i>	45
2.5.2.1	Fatores que influenciam no custo do transporte	48
2.5.2.2	Como barganhar melhores fretes	50
2.5.2.3	Vantagens de formar parcerias para reduzir custos logísticos.....	51
2.6	DESENHO DO MODELO IDEALIZADO	53
3	METODOLOGIA.....	54
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	54
3.2	FORMA PARA COLETA DE DADOS	56
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	59
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	59
4	FORNECEDORES ESTRANGEIROS	60
4.1	LEXEL TECHNOLOGY	60
4.2	LUXON TECHNOLOGY	61
4.3	DINKLE	63

4.4	DB PRODUCTS LIMITED.....	64
5	EMPRESAS DO SETOR ELETROELETRONICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA	66
5.1	WEG AUTOMAÇÃO.....	66
5.1.1	<i>Suprimentos e logística</i>	<i>67</i>
5.1.2	<i>Aliança para compras conjuntas.....</i>	<i>68</i>
5.2	EECON (EMBRACO ELETRONIC CONTROLS).....	69
5.2.1	<i>Suprimentos e logística</i>	<i>69</i>
5.2.2	<i>Aliança para compras conjuntas.....</i>	<i>70</i>
5.3	INTELBRAS.....	71
5.3.1	<i>Suprimentos e logística</i>	<i>72</i>
5.3.2	<i>Aliança para compras conjuntas.....</i>	<i>73</i>
5.4	MATRIZ DE CONVERGÊNCIA DE ITENS.....	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	ANEXOS.....	77
	ANEXO A.....	78
	ANEXO B.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial é marcado por uma forte competitividade entre as organizações. As empresas inovam a cada dia e as mudanças dentro das mesmas e no ambiente externo são constantes. Até onde vai a capacidade de inovação das indústrias? A resposta parece ser que a capacidade de inovação é ilimitada. As organizações devem inovar para se manterem competitivas num mercado global. A globalização abriu novos horizontes para as indústrias em todo o mundo. O comércio internacional cada vez mais ganha força, e para a economia de países periféricos como o Brasil, é uma opção estratégica fundamental para o desenvolvimento e crescimento econômico.

A formação de alianças estratégicas entre organizações brasileiras que participam ativamente no comércio internacional é uma estratégia interessante como forma de obter vantagens competitivas. Neste trabalho verificou-se a possibilidade da formação de uma aliança estratégica entre indústrias brasileiras localizadas no estado de Santa Catarina que utilizam matéria-prima importada, especificamente componentes eletrônicos.

O mercado de telecomunicações para linhas fixas no Brasil prevê um crescimento da ordem de 41% até 2005, e para telefonia móvel um crescimento de 98%¹. Ainda atendendo a forte demanda ocasionada por anos de atraso devido a pouca disponibilidade de linhas telefônicas oferecidas pelas estatais brasileiras que detinham o monopólio das telecomunicações.

Ainda existem muitas redes de dados analógicas, o que ocasiona uma forte oportunidade para as empresas venderem novos produtos e serviços compatíveis com o que há de mais novo em tecnologia digital de transmissão de informações.

¹Fonte: Site <http://www.rnt.com.br/mediakit/rntmedia02.asp>

Há hoje no Brasil 173 milhões de pessoas, sendo que existem apenas 29 milhões de linhas telefônicas fixas e 24 milhões de linhas móveis instaladas. É neste cenário que as empresas brasileiras que fabricam equipamentos eletrônicos para uso em transmissão de informações vão estar imersas até o ano de 2005. Desta forma, a indústria brasileira deve estar preparada para enfrentar a concorrência estrangeira, que possui tecnologia de ponta inovadora em vários segmentos fazendo parte da vida de milhões de pessoas em outros países. Como se preparar para enfrentar esta concorrência? Que vantagens competitivas o Brasil pode ter frente às grandes indústrias eletrônicas multinacionais?

O Brasil ainda é desprovido de uma indústria eletrônica nacional moderna e competitiva que produza bens primários de alto valor agregado, como é caso de capacitores multicamadas SMD, resistores, transistores, indutores, cabos para telefones, circuitos integrados, entre tantos outros, o que dificulta a aquisição dos mesmos pelas indústrias que necessitam desses componentes como matéria-prima para montagem dos seus produtos. A alternativa é importar de países que, além do conhecimento tecnológico para produção deste tipo de matéria-prima, possuem uma mão-de-obra barata e especializada, o que os torna bastantes competitivos num cenário global. Os principais países de destaque que detêm esta vantagem competitiva são a China, Taiwan, Coréia do Sul, Japão, Singapura e Estados Unidos.

As importações de produtos eletro-eletrônicos atingiram US\$ 10,3 bilhões em 2002, equivalendo a 3,7 vezes das importações realizadas em 1990, com crescimento médio anual de 11,5%.

A partir de 1991, com a abertura do mercado brasileiro às importações, os bens eletrônicos brasileiros passaram por um processo de desnacionalização. Especialmente na Zona Franca de Manaus houve um redutor de 88% nas alíquotas do imposto de importação. Este procedimento colocou a indústria de componentes em desvantagem no mercado, pois

possibilitou aos fabricantes de bens finais importar produtos prontos na forma de kit's, inviabilizando o fornecimento de componentes partes e peças fabricadas localmente, mesmo com preço, qualidade e prazo de entrega competitivos. A consequência destas mudanças governamentais foi o fechamento de importantes empresas fornecedoras do parque eletrônico brasileiro, a dispensa de pessoal altamente especializado e o afastamento da indústria de componentes do processo de desenvolvimento dos produtos.

A tecnologia de hardware está cada vez mais se concentrando nos componentes. Isto significa que o custo do produto se aproxima da soma do custo dos componentes que o integram. Por esta razão, sem uma indústria local que produza uma lista abrangente de componentes em volumes suficientes para atender ao mercado nacional e assegure divisas às exportações, não será possível manter indústrias de bens finais competitivas.

Sendo assim, enquanto é desenvolvida uma efetiva ação governamental e da iniciativa privada para o desenvolvimento da indústria eletrônica de componentes nacionais, alianças estratégias entre indústrias eletrônicas correlatas brasileiras são uma alternativa que pode mantê-las competitivas frente à concorrência externa, assim como mantêm os lucros provenientes das operações de venda no Brasil, aumentando desta forma o PIB nacional.

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido para a pesquisa tem como principal motivo o fato de que cada vez mais o escambo internacional tem se mostrado uma alternativa competitiva para muitas organizações, e do autor possuir experiência na área de logística internacional, pois trabalha na função de operador logístico de importação na maior indústria latino americana que produz telefones e centrais telefônicas. Mantendo contato com fornecedores da Ásia, foi identificada uma oportunidade de pesquisar mais sobre o assunto. O tema tem originalidade pois não se

verificou a existência real de uma intenção para formação de aliança estratégica no mesmo molde que será pesquisado.

Percebe-se que as indústrias estão sempre preocupadas em adquirir matéria-prima a um preço bastante competitivo para manter sua participação no mercado, e até mesmo aumentar. Independente de o modelo estratégico escolhido ser o de menor custo, diferenciação, ou foco, o fato é que quanto menor o preço da matéria-prima, melhor o resultado da empresa. Isto fica mais claro principalmente naquelas organizações que escolheram uma estratégia de custo para enfrentar a concorrência.

Esta pesquisa servirá como dados secundários para futuras pesquisas na mesma área, contribuindo para o aumento do conhecimento científico.

Para se tornar viável, o escopo da pesquisa foi o estado de Santa Catarina, no mesmo estado onde está estabelecida a organização onde o autor do projeto trabalha, podendo futuramente se estender para outras regiões.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Assim, pretende-se estudar: como indústrias do estado de Santa Catarina que utilizam na sua produção componentes eletrônicos importados podem se beneficiar, através da formação de alianças estratégicas, para conseguir redução do custo da matéria-prima e das operações logísticas de importação ?

1.3 OBJETIVO GERAL

Verificar a pré-disposição da indústria eletrônica do estado de Santa Catarina para a formação de uma aliança estratégica, adquirindo assim um aumento no poder de barganha

para compra de matéria-prima importada, e redução de custo na operação logística de importação.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos que delinearão os esforços para realização do resultado final da pesquisa são:

- Fazer um mapeamento das indústrias eletrônicas do estado de Santa Catarina, que importam matéria-prima (componentes eletrônicos);
- Realizar um mapeamento dos fornecedores de componentes eletrônicos com os quais as empresas pesquisadas negociam;
- Identificar a pré-disposição dos empresários das empresas pesquisadas, que importam matéria-prima (componentes eletrônicos), para fazer parte de uma aliança estratégica;
- Verificar quais os modelos de alianças estratégicas que podem ser feitos por empresas do estado de Santa Catarina que importam componentes eletrônicos;
- Verificar que legislação vigente interferirá no ambiente externo das empresas que desejarem fazer uma aliança estratégica para obter vantagens competitivas para compra de matéria-prima importada.

2 BASE CONCEITUAL

No livro *Riqueza das Nações*, de Adam Smith, é teorizado que cada país pode produzir determinada mercadoria com custos menores do que outros. Existem alguns fatores determinantes para esta vantagem competitiva, como a divisão do trabalho, produção em grande escala e qualidade do subsolo, tornando países mais ricos do que outros. Nesta visão clássica da teoria da vantagem absoluta, ficaria benéfico para os países exportar algumas mercadorias e importar outras, criando vantagens recíprocas, considerando-se apenas o custo da mão-de-obra (MAIA, 1995, p. 85).

Como a teoria de Adam Smith levava em consideração somente a mão-de-obra como único fator de produção, muito tempo depois outros teóricos reformularam-na e consideraram mais três fatores que interferem na produção dos países. De acordo com Maia (1995), as teorias modernas consideram, simultaneamente, todos os fatores de produção: matéria-prima, mão-de-obra e capital, assim ao invés de custo de trabalho tem-se custo de oportunidade, ou seja, é mais oportuno para alguns países importar algumas mercadorias que, se produzidas internamente não seriam competitivas, e exportar produtos que, oportunamente, são mais competitivos no mercado internacional.

2.1 O SETOR ELETROELETRÔNICO

Segundo dados da ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica), o faturamento da indústria eletroeletrônica em 2002 foi de R\$ 56,3 bilhões de reais, 3% menor do que o realizado em 2001. Foi um resultado muito ruim, dada à importância da indústria eletroeletrônica para o desenvolvimento de economias modernas e pela própria

condição do Brasil, que ainda carece de infra-estrutura de energia elétrica e de telecomunicações que atenda amplamente toda a população brasileira, e de um parque produtivo competitivo.

TABELA 1

Faturamento Total por Área (R\$ milhões)			
Área	2001	2002	2002/2001 (%)
Automação Industrial	1.202	1.472	22%
Componentes Elétricos e Eletrônicos	5.263	5.916	12%
Equipamentos industriais	6.542	7.088	8%
GTD	4.548	5.114	12%
Informática	14.732	13.391	-9%
Material Elétrico de Instalação	4.592	4.649	1%
Telecomunicações	11.431	7.431	-35%
Utilidades Domésticas	9.875	11.292	14%
Eletroeletrônicas			
Total	58.185	56.353	-3%

Fonte: Abinee (2003)

O impacto das flutuações do Real no ano de 2002 foi apontado como fator determinante para o enfraquecimento do mercado de bens eletroeletrônicos no Brasil. O baixo nível de atividade da indústria eletroeletrônica pôde ser constatado pelo nível de utilização da capacidade produtiva, que permaneceu praticamente constante em 67% durante o ano, recuando para 57% em dezembro, e pela queda do nível de emprego, que passou de 131 mil, no final de 2001, para 123 mil no final de 2002.

Mais um dado informado pela ABINEE, que caracteriza a retração do setor eletroeletrônico no ano de 2002, refere-se à importação de produtos elétricos e eletrônicos com queda de 24%, em 2002, em relação ao ano anterior. Sendo a maior redução verificada nos bens de telecomunicações, com 70%, seguida de informática, com 29%.

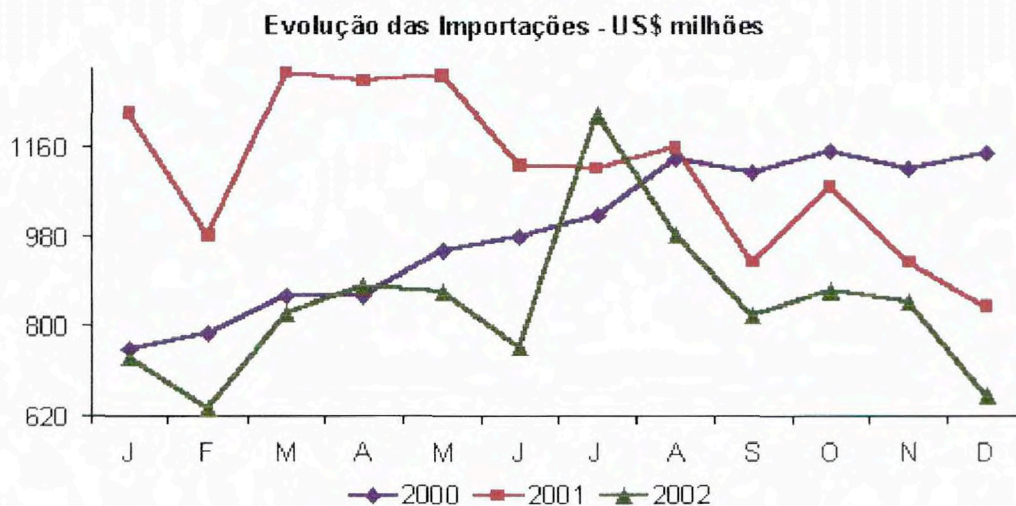


Gráfico 1: Evolução das importações
Fonte: Abinnc: (2003)

Os produtos mais importados entre 2001 e 2002 pela indústria brasileira eletroeletrônica foram:

TABELA 2

Produtos mais importados (US\$ milhões)

Produto	2001	2002	2002/2001 (%)
Semicondutores	1.622	1.486	-8%
Grupo Motogerador	795	1.177	48%
Componentes para informática	889	868	-2%
Componentes para telecomunicações	1.086	650	-40%
Instrumentos de medida	651	531	-18%
Eletrônica embarcada	452	424	-6%
Outros de informática	484	317	-35%
Comp. p/ Equip. Industriais	362	313	-14%
Cinescópios/Válvulas	301	275	-9%
Máq. p/ Processam. Dados	371	274	-26%

Fonte: Abinnc, (2003)

Com os resultados das exportações e das importações, os produtos eletrônicos geraram um *déficit* comercial de US\$ 5.8 bilhões de dólares, 33% menor do que em 2001.

Os países que mais exportaram eletroeletrônicos para o mercado brasileiro entre os anos de 2001 e 2002 foram:

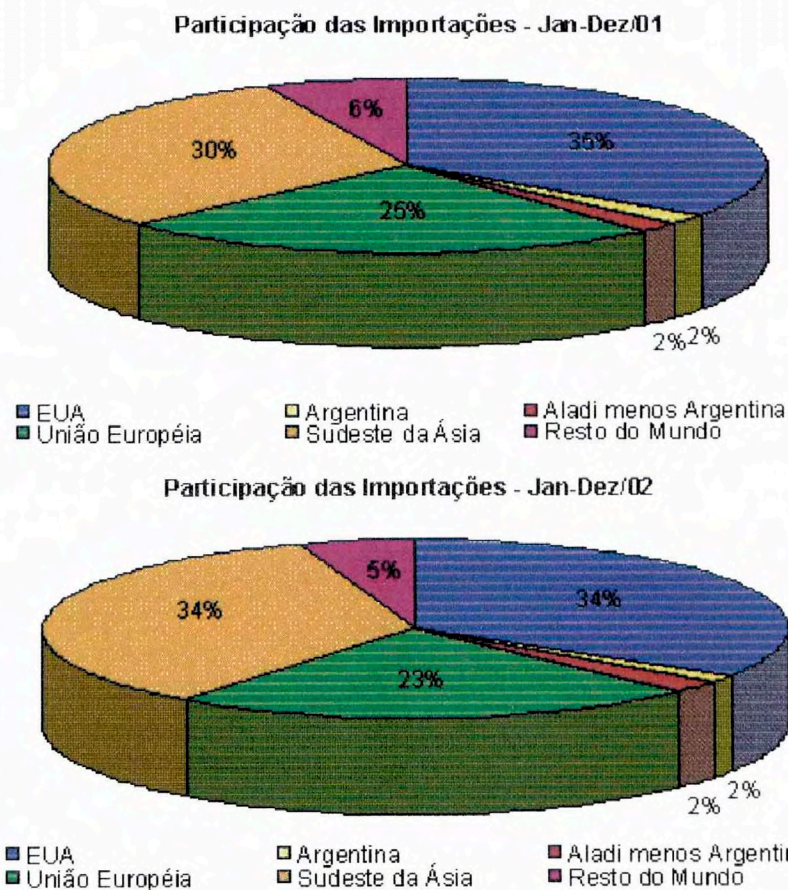


Gráfico 2: Participação das importações
Fonte: Abince, (2003)

Neste cenário, onde há muito que se fazer para desenvolver as empresas nacionais do setor eletroeletrônico, nivelando-as com concorrentes globais na tecnologia utilizada, acesso a novos mercados, novos processos, otimização da cadeia logística e redução no custo da matéria-prima é que se faz necessário o estudo de alianças estratégicas entre empresas do Estado de Santa Catarina.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E VANTAGEM COMPETITIVA

Neste capítulo abordou-se a vantagem competitiva em função das alianças estratégicas, verificando como alianças estratégicas verticais e horizontais podem favorecer um ambiente competitivo para uma indústria nacional.

As empresas devem competir de maneira a aproveitar-se da presença do grupo nacional (fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, etc.). Para manter vantagem competitiva, devem com frequência ampliar esses grupos, estimulando a formação de fornecedores e a entrada de indústrias correlatas (PORTER, 1990, p. 650). O autor ainda afirma que as maiores vantagens competitivas surgem, com frequência, de grupos que estão localizados próximos geograficamente.

Sobre os benefícios que as alianças estratégicas podem trazer para a organização, Hitt, Ireland e Hoskisson (1996, p. 281), complementam que estratégias de cooperação ajudam as empresas a obter novas tecnologias, e reduzir o investimento necessário para o desenvolvimento e introdução de novos produtos, para entrar em novos mercados, ou para manter-se no próprio mercado em que já atuam. Além disso, estratégias de cooperação, tal como alianças estratégicas, ajudam as empresas a superar limites gerenciais para crescer.²

As organizações conseguem importantes vantagens competitivas com a presença em sua base nacional, de compradores, fornecedores e indústrias correlatas de classe mundial. Porter (1990) afirma que a empresa pode adotar tipos de intercâmbio com outras indústrias correlatas para desenvolver-se, ficando sempre atualizada tecnologicamente e identificando novos processos gerenciais, desta forma deve manter:

- a) contato regular entre os altos escalões administrativos;

² Texto original: *cooperative strategies helps firms to obtain new technology, and reduce the investment necessary to develop and introduce new products, to enter new markets, or to survive in their existing ones. Also, cooperative strategies such as strategic alliances, helps firms overcome managerial limits to growth.*

- b) intercâmbio formal e permanente entre organizações de pesquisa;
- c) reciprocidade em servir de local para teste de novos produtos e cooperação na penetração e atendimento de mercados internacionais.

O autor ainda conclui que as industriais relacionadas em termos de tecnologia, canais e compradores, são importantes para a criação e manutenção da vantagem competitiva.

As empresas podem investir na informação, nas escolas de treinamento, na infra-estrutura e na pesquisa que beneficia toda a indústria nacional de várias maneiras. Uma delas é por meio de associações comerciais. Nas indústrias italianas de calçados, roupas, azulejos de cerâmica e móveis por exemplo, as associações industriais desempenham papel de melhoria das comunicações e das instalações logísticas, na investigação da tecnologia de processos e na realização de feiras comerciais. No Japão, as associações amplas de comércio cobrem por vezes, muitas industriais diferentes dentro de um setor, patrocinam investimentos criadores de fatores que beneficiam o grupo (PORTER, 1990, p.665).

Quando é realizada uma ligação econômica entre duas ou mais empresas, alianças estratégicas sinérgicas são formadas. Elas são similares com a aliança estratégica horizontal, mas elas criam sinergia através de múltiplas funções ou múltiplos negócios entre empresas parceiras³ (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1996).

O que os autores querem dizer é que quando há envolvimento ordenado (sinergia) entre empresas, há a possibilidade de desenvolvimento de uma aliança estratégica como forma de cooperar em funções similares entre as empresas parceiras.

Alianças cooperativas tornaram-se mais populares desde meados da década de 1980. Alguns autores referem-se à esta tendência como “*coopetition*”, em que grandes competidores estão formando alianças cooperativas para se defender de outros concorrentes, muitas vezes de empresas estrangeiras⁴ (HITT; IRELAND; HOSKISON, 1996).

³ Texto original: *creating a joint economy of scope between two or more firms are formed by synergistic strategic alliances. They are similar to horizontal strategic alliances at the business level, but they create synergy across multiple functions or multiple businesses between partner firms.*

⁴ Texto original: *cooperative strategies have become more increasingly popular since the mid 1980s. Some have referred to this trend as “coopetition” in that major competitors are forming cooperative alliances to fend off other competition, oftentimes from foreign firms.*

Entretanto, as companhias precisam entender a intenção do seu parceiro estratégico e devem tentar desenvolver confiança entre os parceiros para facilitar mais efetivamente a operação da aliança. Altos executivos precisam desenvolver um bom entendimento da estratégia cooperativa apropriada para usar, e qual a melhor forma para implementá-la (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1996).

2.2.1 O que são alianças estratégicas e como implementá-la?

Alianças estratégicas são parcerias entre empresas cujos recursos, aptidões e competências são combinadas para atender interesses mútuos no desenvolvimento de produtos ou distribuição de bens e serviços⁵ (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1996).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. Estes arranjos incluem *joint ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios. As alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto, ou a longo prazo. A propriedade da empresa, é claro, continua a mesma.

Entre os benefícios gerados pelas alianças estratégicas, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que as multinacionais podem criar o mais alto valor para os clientes e depositários ao compartilharem seletivamente o comércio e o controle, os custos, o capital, o acesso a mercados, as informações e tecnologia com os concorrentes e fornecedores. Quanto mais

⁵ Texto original: *strategic alliances are partnerships between firms whereby their resources, capabilities and core competitions are combined to pursue mutual interests to develop manufacture or distribute goods and services.*

igualitária a parceria, mais brilhante é o seu futuro. Ambos os sócios precisam ser fortes financeiramente no produto e na função que trazem para o empreendimento.

Harbison e Pekar (1999, pg. 116) relatam oito passos que devem ser seguidos para alcançar o sucesso na formação de alianças estratégicas:

- a) Definir estratégias e objetivos: mudanças constantes no mundo, devido à entrada de novos concorrentes, fornecedores, poder de negociação dos clientes e tantos outros motivos provocam mudanças nos objetivos e razões para formação de alianças, por esta razão, as estratégias precisam mudar. Neste ponto, as empresas levantam onde não podem ter sucesso atuando independentemente e o resultado que a aliança poderá proporcionar.
- b) Selecionar os parceiros: as empresas devem selecionar os parceiros que melhor lhes forneçam o desenvolvimento de produtos e mercado. Também é importante neste momento levantar as dificuldades relativas à resistência à aliança devido à cultura existente em cada empresa. A aliança deve prover benefícios para ambas as parceiras, a fim de consolidar um relacionamento duradouro, vantajoso e de confiança mútua, sob pena de fracasso ou prejuízo.
- c) Avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem: nesta ocasião, os parceiros potenciais determinam o que tem a oferecer e o que desejam receber, o que permite identificar vantagens e as possíveis desvantagens para cada empresa, e os frutos que a aliança poderá proporcionar.
- d) Definir oportunidades: significa determinar se os ganhos compensam os esforços dispensados para a formação da aliança.
- e) Avaliar o impacto sobre os acionistas: deve ser realizado um estudo detalhado dos interesses de todos que estão envolvidos na formação da aliança, como os acionistas,

fornecedores, clientes, colaboradores, e do governo, que poderá coibir a aliança ou alterações na aliança.

- f) Avaliar o poder de barganha: resulta em definir de forma clara a contribuição ao processo e resultados de cada uma das partes, mostrar quais recursos serão protegidos e porque protegê-los, identificar qual o interesse da(s) outra(s) empresa(s) na aliança. Neste passo será definido o quanto cada parceiro em potencial está disposto a contribuir e se comprometer com o acordo no que diz respeito a capital, tecnologia e pessoal.
- g) Planejar a integração: planejar toda a estrutura da aliança no que diz respeito a recursos humanos , tecnologia e capital, devendo atender principalmente os interesses da aliança, e não dos parceiros isoladamente. Defini-se claramente procedimentos de produção, dissolução, penalidades e obrigações no caso de desistência por parte de um dos lados.
- h) Implementação: construir a aliança sobre uma base flexível para minimizar o custo da inflexibilidade, caso seja necessária dar uma resposta rápida a um movimento concorrente.

2.2.2 Alianças estratégicas: um enfoque organizacional

Existem vários tipos de alianças estratégicas, do ponto de vista organizacional, citadas pelos autores, entre elas podem ser destacadas aquisições, fusões, alianças complementares, inter-relações e *joint ventures*.

2.2.2.1 Aquisições

As aquisições são vantajosas quando a empresa possui capital suficiente e tem, como objetivo principal, não apenas inovação tecnológica, mas também de controlar a direção, os recursos e o mercado em que a outra atua. De qualquer forma, pelo simples fato da aquisição exigir pesado capital, torna-se interessante primeiro realizar uma aliança. Caso a aliança não tenha tido sucesso, é mais provável que a aquisição não teria funcionado. Todavia, a lição custa bem menos com uma aliança (LYNCH, 1994).

2.2.2.2 Fusões

As fusões, assim como a *joint venture*, também tem o objetivo de obter uma fatia maior no mercado e obter economia de escala, mas necessita pesados investimentos de capital e tempo, principalmente no que tange a mudança de cultura que cada corporação irá trazer de sua antiga direção. Fatores estes que poucas empresas têm ou não estão dispostas a usar, principalmente na questão tempo, pois enquanto a nova empresa surgida da fusão de outras luta para estabilizar sua cultura e produção, outras empresas estão se estabelecendo dentro do mercado (LYNCH, 1994).

2.2.2.3 Alianças complementares e network

Alianças complementares são provavelmente mais propícias do que outras para criar vantagens competitivas, pois objetivam competitividade estratégica e obtém retornos acima da média da indústria. Quando potencial sinergia entre empresas é realizada existe usualmente

uma redução nos custos ou criação de capacitações ou ambos, que melhoram a performance das organizações⁶ (HITT; IRELAND. e HOSKISSON., 1996, p. 290).

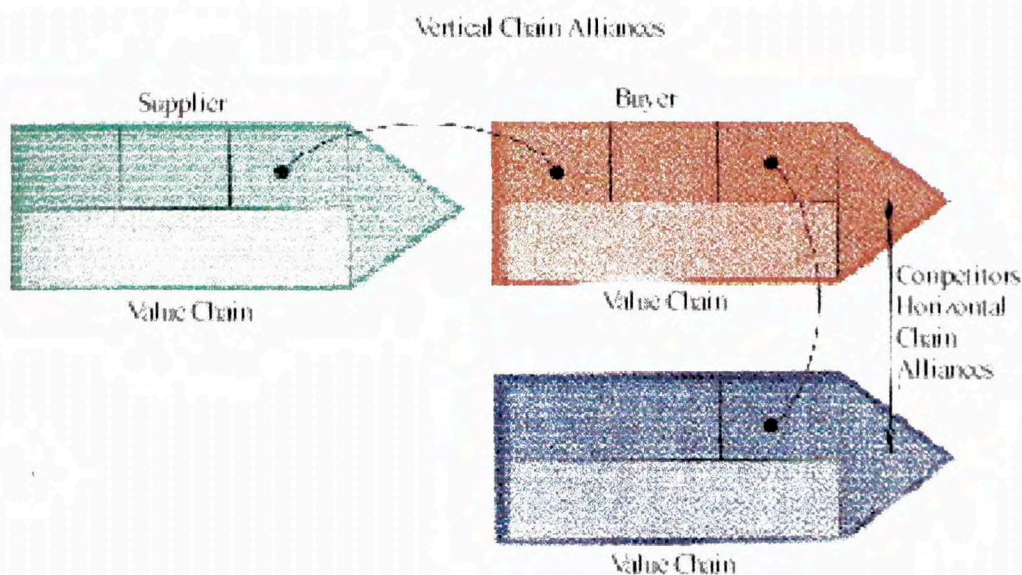


FIG. 1: Alianças estratégicas vertical e horizontal
Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson, 1996: 287

A estratégia de aliança complementar horizontal (parceiros no mesmo estágio de valor na cadeia) é freqüentemente usada para aumentar a competitividade dos parceiros envolvidos. A aliança horizontal normalmente foca o desenvolvimento de produtos e tecnologias a longo prazo (HITT, IRELAND; HOSKISSON., 1996).

Ainda há outra forma de aliança estratégica proposta pelos autores, que é a *network strategy*. O foco deste tipo de aliança é a relação cooperativa entre duas ou mais empresas, tal como *joint ventures* ou acordos contratuais. Entretanto, *networks* são um importante complemento para outras formas de estratégias cooperativas. Uma *network strategy* envolve um grupo de empresas inter-relacionadas que trabalham para um objetivo comum.

⁶Texto original: *complementary alliances are more likely than others to create competitive advantages, achieve strategic competitiveness, and earn above average returns. When potential synergy between two firms is realized, there is usually a cost saving advantage or creating of new capabilities or both, which enhances performance of the organization.*

Os autores complementam que a estratégia de *network* é utilizada para facilitar as operações entre empresas. É como uma espécie de *intranet*, na qual as empresas associadas compartilham informações. No caso da transformação desta pesquisa em um projeto de implementação com empresas do Estado de Santa Catarina, a estratégia de *network* é perfeitamente compatível.

2.2.2.4 Inter-relações

Na visão de Porter (1989), a cadeia de valores fornece o ponto de partida para a análise de inter-relações. O autor usa o termo inter-relações em substituição à estratégia horizontal, na qual empresas compartilham atividades de valor com outras empresas, inclusive atividades primárias ou de apoio, para realização de um objetivo comum. Por exemplo, certas matérias-primas podem ser adquiridas e manipuladas em conjunto, o desenvolvimento de novas tecnologias em produtos e processos é compartilhado, uma força de vendas conjunta vende ambos os produtos para compradores e os dois produtos são enviados aos compradores por meio do mesmo sistema de distribuição física.

Continuando, o autor ratifica que compartilhar uma atividade de valor resultará em uma vantagem de custo significativa, caso envolva uma atividade que represente uma fração importante das atividades ou dos custos operacionais. O ato de compartilhar aumenta a escala de uma atividade, e o índice de aprendizagem.

Para Porter (1989) existem três tipos de inter-relações possíveis entre unidades empresariais: inter-relações tangíveis, inter-relações intangíveis e inter-relações entre concorrentes, sendo que todos os três tipos podem ter impactos importantes, porém diferentes, sobre a vantagem competitiva.

- a) Inter-relações tangíveis: surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas, devido à presença de tecnologias, canais de distribuição, compradores e fornecedores comuns. Estas inter-relações resultam em vantagem competitiva, se o compartilhamento reduzir o custo ou aumentar a diferenciação o bastante para superar os seus custos. Em geral, a obtenção de inter-relações tangíveis envolve a execução em conjunto de uma atividade de valor, enquanto em outros casos envolve múltiplas atividades (PORTER, 1989).
- b) Inter-relações intangíveis: envolvem a transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes. Levam à vantagem competitiva através da transferência de qualificações genéricas ou de *know-how* sobre como gerenciar um tipo particular de atividade de uma unidade empresarial para outra. Em geral, as inter-relações intangíveis manifestam-se no uso feito por uma empresa da mesma estratégia genérica em uma série de unidades empresariais, refletindo as qualificações da gerência na execução de uma estratégia particular (PORTER, 1989).
- c) Inter-relações entre concorrentes: provêm da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Estes concorrentes em múltiplos pontos necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles, em uma indústria podem ter implicações em outra (PORTER, 1989).

Esta pesquisa tem o foco, de acordo com os três tipos sugeridos por Porter, no modelo de inter-relação tangível. De acordo com o autor, inter-relações tangíveis e competitivas têm ligação mais correlata com a vantagem competitiva, e sua implementação é mais fácil.

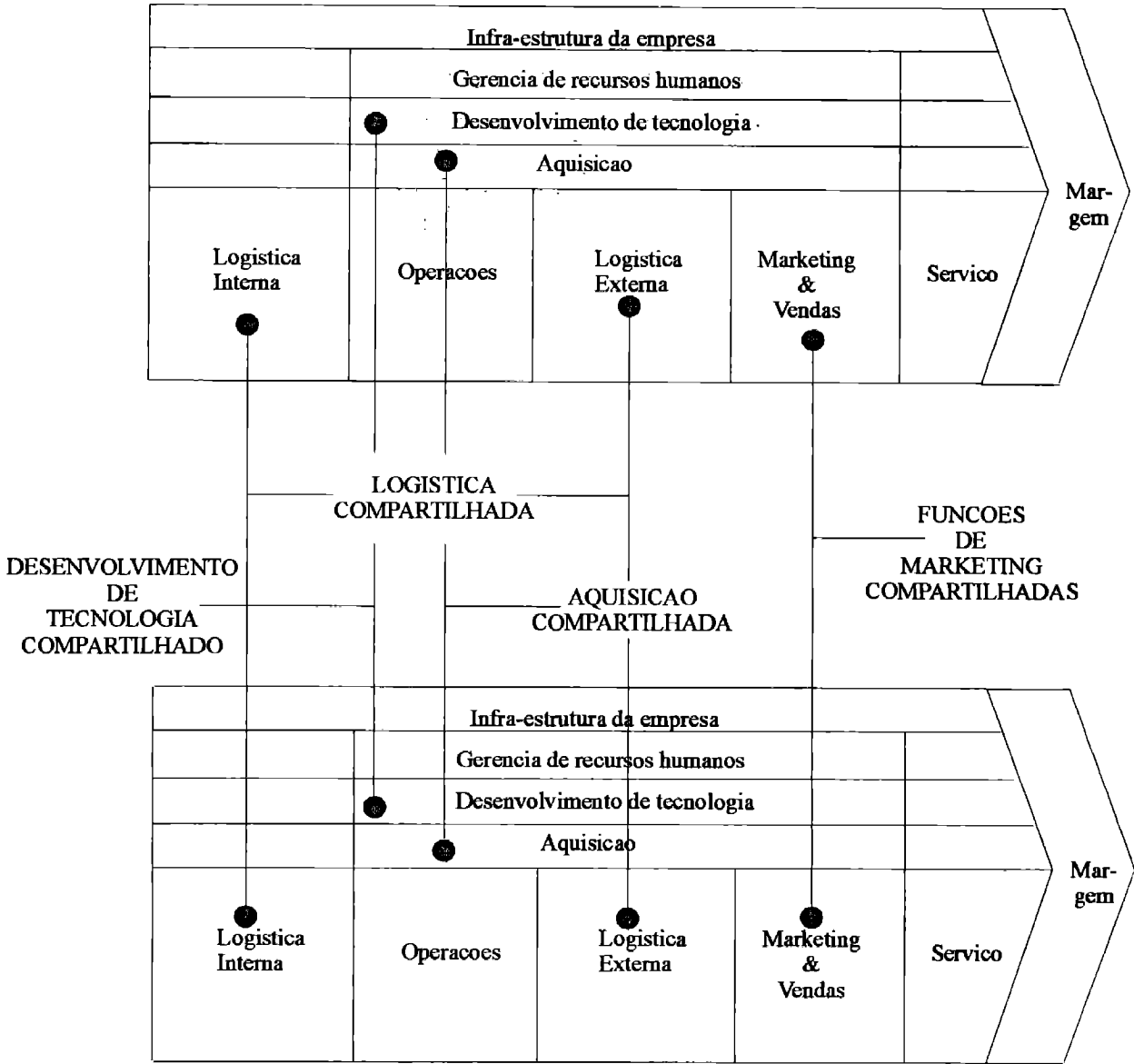


FIG. 2: Inter-relações ilustrativas entre cadeias de valores
Fonte: PORTER, 1989: 299

2.2.2.5 Joint Ventures

Joint venture corresponde a uma forma ou método de cooperação entre empresas independentes, denominado em outros países de sociedade de sociedades, filial comum, associação de empresas, etc. (BASSO, 1998, p. 41).

Uma aliança de empresas, através do modelo de *joint venture*, pode trazer significativos benefícios para as organizações que fazem parte do grupo. Basso (1998) salienta que a característica essencial da *joint venture* é a realização de um projeto comum, empreendimento cuja duração pode ser curta ou longa.

A autora corrobora que internacionalmente convencionou-se que existem dois tipos de *joint ventures* quanto à participação financeira dos seus cooperados, a *equity joint venture* e *non equity joint venture*. A primeira significa que a aliança implica associação de capital, já no tipo *non equity joint venture* implica que não há associação de capital entre os cooperados. Do ponto de vista formal, as *joint ventures* podem ser: *corporate joint venture* ou *non corporate joint venture*. No primeiro tipo, as associações dão nascimento a uma pessoa jurídica (sociedade de empresas), já no segundo tipo, não existe o nascimento de uma nova pessoa jurídica. Neste último caso, caracteriza-se por ser uma associação de interesses mútuos, onde os riscos são compartilhados, entretanto não é formada uma nova pessoa jurídica, não havendo em geral, contribuições de capital.

Ainda segundo a autora, as *corporate joint ventures* implicam numa estrutura mais rígida, conseqüentemente num grau de comprometimento maior entre as partes envolvidas. Desta forma, a atuação dos *co-ventures*, ou cooperados, deve ser mutuamente respeitosa para a satisfação do objeto da associação, independente do volume de recursos aplicados, dividem igualitariamente entre si as responsabilidades pela condução do projeto comum.

A *non corporate joint venture* ou *joint venture* contratual, como é chamada no Brasil, se caracteriza por ser uma associação de interesses em que os riscos são compartilhados, porém não se forma uma pessoa jurídica, e, em geral, não existe contribuição de capitais. Nessas associações não se forma uma sociedade conjunta com personalidade jurídica separada daquela dos *co-ventures*, nas quais os sócios possuam ações de capital proporcional ao investimento.

Alfredo Lamy Filho e José Luiz Bulhões Pedreira (1992) apud Basso (1998) definem a *joint venture* em forma societária (*corporate*), nos seguintes termos:

É o contrato de sociedade entre dois ou mais empresários, que se obrigam a reunir esforços e recursos com o fim de exercer em conjunto a função empresarial em determinado empreendimento econômico, ou empresa. Duas são, portanto, as diferenças que o caracterizam, como espécie de contrato de sociedade: a) os contratantes são empresários, pessoas naturais ou sociedades empresariais, e; b) o contrato é instrumento para que os contratantes exerçam a atividade empresarial.

Basso (1998) salienta que a distinção entre as *joint ventures* societárias (*corporate*) e as não societárias (*non corporate*) resulta da existência, na primeira, de elementos específicos do contrato de sociedade, em especial: a) a entrada com que os participantes contribuem para possibilitar a execução em comum do projeto ou operação; b) a repartição dos lucros ou prejuízos; c) o interesse comum dos participantes de que a associação atinja seus objetivos.

2.2.3 Custos envolvidos na formação de uma aliança estratégica

A complexidade de um sistema logístico compartilhado envolvendo dez variedades de produtos pode aumentar geograficamente, se comparada a uma que apenas precisa manipular cinco. A maior complexidade passa a ser um custo do compartilhamento.

De acordo com Porter (1989), empresas que possuem grandes unidades em escala raramente se entusiasmam com inter-relações com empresas cujas unidades são menores. Neste caso, as vantagens para a unidade que é menor usuária podem permitir que ela melhore substancialmente sua posição no mercado. É raro que todas as unidades envolvidas numa inter-relação considerem-na igualmente vantajosa.

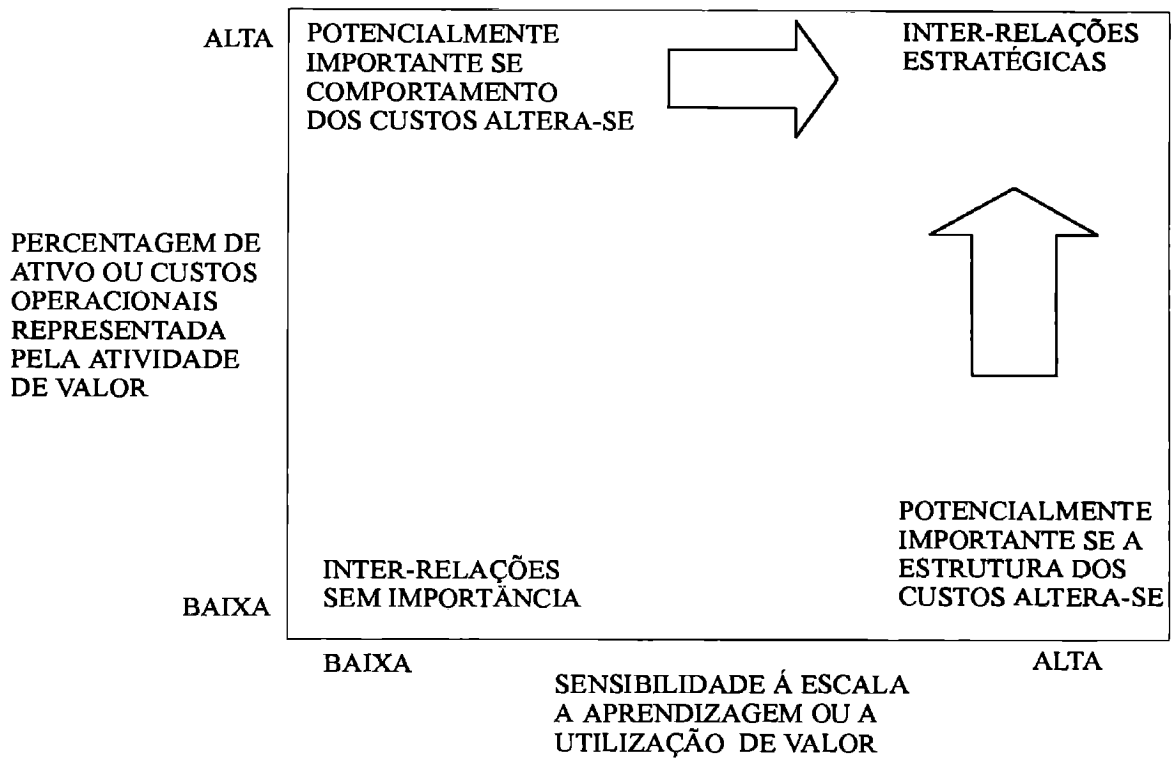


FIG. 3: Atividades de valor compartilhadas e posição dos custos
 Fonte: PORTER, 1989: p. 301

Os custos da inter-relação também devem ser mensurados e ficar abaixo dos benefícios que a mesma poderá trazer. Porter (1989) dividiu os custos de inter-relação em três tipos: custo da coordenação, custo do compromisso e custo da inflexibilidade.

- a) O custo da coordenação: será influenciado pela complexidade potencialmente maior de uma atividade compartilhada. Por exemplo uma força de vendas compartilhada exige uma coordenação permanente, enquanto uma aquisição de matéria-prima conjunta só pode exigir uma comunicação periódica para determinar a quantidade de um insumo adquirido necessário por um período
- b) O custo do compromisso: está relacionado à ênfase e as forças de cada unidade no compartilhamento da atividade. Exemplo disso é o compromisso envolvido na aquisição conjunta de uma qualidade comum de componentes eletrônicos, podendo ser mais sério para uma unidade de um fabricante que segue uma estratégia de qualidade

superior, do que para uma que está tentando ser o produtor de baixo custo, se a qualidade comum não for a alta qualidade

- c) O custo da inflexibilidade: está na dificuldade gerada em obter uma resposta a um movimento competitivo. Por que uma tentativa de enfrentar uma ameaça em uma unidade empresarial pode destruir ou reduzir o valor da inter-relação para as unidades irmãs.

Os custos de compartilhamento parecem ser muito mais óbvios do que as vantagens da inter-relação que são teóricas e especulativas. Unidades empresarias também tendem a encarar uma inter-relação em potencial, em vista da sua estratégia existente, ao invés de pensarem seu custo caso suas estratégias sejam modificadas para minimizarem o custo do compartilhamento. Assim, as unidades empresarias podem opor-se às inter-relações capazes de resultar em uma nítida vantagem competitiva para elas.

Complementando, o autor informa que as vantagens de compartilhar uma atividade devem ser comparadas aos custos da coordenação, do compromisso e da inflexibilidade a fim de que a vantagem competitiva resultante possa ser determinada.

2.3 A VARIÁVEL POLÍTICO-LEGAL

A legislatura brasileira especifica e regula as sociedades comerciais de direito público e privado. No direito brasileiro, as pessoas jurídicas são divididas em dois grandes grupos. De um lado, as pessoas de direito público, tais como União, os estados, os municípios, as autarquias e os partidos políticos; de outro, as de direito privado, compreendendo todas as demais (COELHO, 1996).

Uma pessoa de direito público se relaciona com uma pessoa de direito privado em posição privilegiada, ao passo que as de direito privado se relacionam entre si em pé de igualdade (COELHO, 1996).

O Código Civil Brasileiro, publicado em Brasília no ano de 2002, especifica no art. 981 que: celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.

Neste presente trabalho explicitou-se alguns tipos de sociedades, regulamentadas pelo Código Civil Brasileiro, que podem ser estabelecidas no caso de uma aliança entre empresas do Estado de Santa Catarina.

2.3.1 Sociedade em conta de participação

No capítulo II art. 991 do Código Civil (2002), que descreve a sociedade em conta de participação, é informado que na sociedade em conta de participação, a atividade constitutiva do objeto social é exercida unicamente pelo sócio ostensivo, em seu nome individual e sob sua própria e exclusiva responsabilidade, participando os demais dos resultados correspondentes.

No mesmo capítulo art. 993, é relatado que o contrato social produz efeito somente entre os sócios, e a eventual inscrição de seu instrumento em qualquer registro não confere personalidade jurídica à sociedade.

Ainda, no art. 994 do Código Civil, é salientado que a contribuição do sócio participante constitui, com a do sócio ostensivo, patrimônio especial, objeto da conta de participação relativa aos negócios sociais.

Coelho (1996) comenta que quando duas ou mais pessoas se associam para um empreendimento comum, poderão fazê-lo na forma de sociedade em conta de participação, ficando um ou mais sócio em posição ostensiva e outro ou outros em posição oculta. Por não ter personalidade jurídica, a sociedade em conta de participação não assume em seu nome nenhuma obrigação. É o sócio ou sócios ostensivos, estes em conjunto ou separadamente, que assumem, como obrigação pessoal, as obrigações da sociedade.

Desta forma, ratifica o autor, os sócios ostensivos respondem ilimitadamente pelas obrigações que, em nome próprio, assumirem para o desenvolvimento do empreendimento comum. Já os sócios ocultos não respondem senão perante os ostensivos e na forma do que houver sido pactuado, ou seja, limitada ou ilimitadamente, de acordo com o previsto no contrato firmado entre eles.

Outra forma de sociedade, que vale a pena destacar no presente estudo, é a sociedade cooperativa.

2.3.2 Sociedade cooperativa

De acordo com informações do SEBRAE, a cultura da cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tem como propósito substituir o individualismo pela ação coletiva.

Dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) mostram que existem, atualmente, 800 milhões de cooperados em todo mundo. No Brasil, o cooperativismo mantém seis milhões de cooperados e gera cerca de 160 mil empregos, de acordo números da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

Ao longo da história da humanidade, é possível identificar incontáveis iniciativas de movimentos solidários que adotaram a filosofia da cultura da cooperação. A origem desses

movimentos se dá, principalmente, a partir das necessidades de sobrevivência de uma população, seja por carência de emprego e renda, seja por catástrofes ou guerras.

Após a Segunda Guerra Mundial, os caminhos da cooperação permitiram a reconstrução de inúmeros empreendimentos coletivos. Hoje, em todo o mundo há exemplos de países que refizeram suas economias com a união das pessoas, a solidariedade, a confiança mútua e, principalmente, a definição de objetivos comuns. Em momentos distintos de suas histórias, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Espanha e Japão puderam renascer a partir da economia solidária. Na Itália, por exemplo, os pequenos negócios floresceram com base na adoção de conceitos da cultura da cooperação. Os distritos industriais formados por pequenas e médias empresas fizeram com que o país alcançasse uma das maiores rendas per capita da Europa. E uma das melhores taxas de emprego industrial também.

De acordo com o código civil brasileiro capítulo VII art. 1.094 são características da sociedade cooperativa:

- a) variabilidade, ou dispensa do capital social;
- b) concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- c) limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá formar;
- d) intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- e) *quorum*, para a assembléia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não o capital social representado;
- f) direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- g) distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;

- h) indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

Na sociedade cooperativa, a responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada. É limitada ao valor das quotas e pelo juízo verificado nas operações sociais, guardada a proporção de sua participação nas operações. É ilimitada a responsabilidade na cooperativa que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais.

Não sendo objetivo principal deste trabalho relatar todas as formas de sociedade na legislação brasileira, foram abordadas duas formas de sociedades legais presentes no novo código civil brasileiro.

2.4 COMPRAS INTERNACIONAIS E PODER DE NEGOCIAÇÃO

Para muitas organizações, e não apenas as corporações multinacionais, o suprimento internacional é prioritário. Existem algumas razões para esta opção, como cita Baily et al (2000), o comprador pode ser obrigado a comprar no exterior devido ao fato de não encontrar a matéria-prima que precisa no seu próprio país. Uma outra razão é a necessidade de um produto que tenha características específicas não disponíveis no mercado nacional. E ainda que encontre no mercado nacional, a quantidade disponível pode não ser suficiente, o que gera necessidade de importar. Ainda, pode haver razões estratégicas para comprar no exterior, como garantir uma outra opção de fornecimento proporcionada em outro país. Por fim, a variável preço da matéria-prima é a que mais deve ser levada em consideração, pois é possível adquirir no exterior bens mais baratos em razão de quantidades maiores, salários menores, maior produtividade ou melhores instalações de produção.

Na distribuição de componentes eletrônicos, o atendimento aos compradores que fazem pedidos de componentes em quantidades pequenas tem um custo muito maior (em

termos de percentagem nas vendas) do que a compradores de grandes volumes (PORTER, 1986, p. 115).

De acordo com Lambert, Stock e Vantine (1993), os contratos por volume combinam as necessidades de compra no decorrer do tempo ou exigências ou itens diferentes de linha. Como resultado, podem aumentar a alavancagem do comprador e levar a redução de preços de compra e custos administrativos. Um aumento na quantidade comprada pode permitir que os fornecedores reduzam seus custos e preços resultando em economias na produção.

O diferencial competitivo na globalização de compras é o aumento no poder de negociação da empresa junto aos fornecedores, obtido por meio de negociações conjuntas de insumos e produtos. Ou seja, ao invés de as compras serem feitas de forma independente por diversas unidades da empresa, a operação passa a ser conjunta (BASSI, 1997, p.64).

Uma alternativa para aumentar os volumes negociados com fornecedores é a formação de consórcios de compras – *pools* – com empresas concorrentes, locais ou internacionais. Com essa estratégia, é possível contrabalançar parcialmente o poder de negociação das grandes empresas competidoras, no que se refere aos volumes negociados, e obter menores custos de matéria-prima (BASSI, 1997, p. 66).

Entretanto, o mesmo autor ressalva que o que geralmente dificulta a formação dos *pools* de compra é a grande desconfiança entre os possíveis participantes quanto à confiabilidade de custos, volumes e fornecedores.

Complementando a idéia, Bassi (1997) relata que as compras conjuntas têm reposicionado a atividade de compras em diversos setores, visto que ela aparece como uma das mais importantes para promover a competitividade global da empresa.

2.4.1 Problemas encontrados nas compras internacionais

Existem alguns problemas associados ao suprimento internacional que devem ser levados em consideração ao optar por este modelo. Baily et al (2000) caracteriza-os como sendo:

2.4.1.1 Comunicação e pagamento

Os problemas de comunicação, surgem não apenas em razão das dificuldades com linguagem, mas também pelas diferenças de fuso horário entre os países e pelos diferentes significados da terminologia e do vocabulário técnico adotado no comércio internacional (BAILY et al, 2000, p. 311).

Os autores complementam que a conversão de moeda em outra não oferece qualquer dificuldade se elas forem conversíveis, mas há problemas consideráveis quando as taxas de câmbio flutuam. O risco e a incerteza associados à mudança dos valores relativos entre as moedas dos exportadores e dos importadores têm que ser considerados e administrados.

Outro problema encontrado em compras internacionais está associado à forma de pagamento, pois geralmente um banco precisará estar envolvido para facilitar o processo de transferência de crédito, e este serviço custa dinheiro. Ônus não existente no suprimento doméstico (BAILY et al, 2000, p. 312).

2.3.1.2 Legislação e transportes

Na compra internacional é importante estabelecer se os tribunais do país exportador, os do país do importador ou os tribunais de um terceiro país têm jurisdição na eventualidade de uma disputa. A maioria dos compradores estrangeiros utiliza agentes, e mesmo no caso de compras diretas, é provável que o comprador contrate um especialista para orientá-lo ou para

organizar as atividades de embarque, seguro, movimentação de carga, desembaraço alfandegário, pagamento e outras (BAILY et al, 2000).

Há que se considerar o transporte como um serviço de extrema relevância em compras internacionais, pois o *transit time* na maioria das vezes é alto, e as empresas devem possuir estoques de segurança que se ajustem a qualquer eventualidade. Baily et al (2000) sugeriu que uma forma de enfrentar atrasos no transporte internacional é manter estoques no país do importador, embora isso possa custar caro.

2.4.2 Poder de negociação

De acordo com Porter (1986), grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que esta seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Os grupos estratégicos gozam de diferentes graus de poder de negociação com os fornecedores. Um exemplo é que o poder de negociação com os fornecedores pode aumentar através de um aumento no volume de compras e na ameaça de integração para trás que grandes cadeias nacionais de loja de departamento, como a Sears, têm como poder de negociação com os fornecedores em comparação com lojas de departamentos locais com uma única unidade.

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria (PORTER, 1986, p.41).

O autor ainda considera que um grupo comprador é poderoso quando está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, ou seja, se uma parcela grande de vendas é adquirida por um determinado comprador, isso aumenta a sua participação nos resultados. Compradores de altos volumes são particularmente poderosos. Um segundo

ponto considerado importante de um grupo comprador poderoso, é se o grupo é uma ameaça concreta de integração para trás. Isso significa que se os compradores estão parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões. Um exemplo disso é a integração crônica entre a Ford e a General Motors, que ameaçam os seus fornecedores de autofabricar componentes.

Desta forma, fica claro que o aumento no poder de barganha dos compradores é uma estratégia poderosa para obter redução no preço do produto comprado, quando as quantidades compradas são aumentadas significativamente.

2.5 LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Logística é a base física sobre a qual a globalização das atividades de compras e/ou produção se apóiam para efetivar os ganhos econômicos e produtivos gerados pelo aproveitamento de economias de escala e sinergias. A realização de grandes esforços para identificar e aproveitar oportunidades de ganhos de competitividade em compras, e complementação do *portfolio* de produtos pode ser seriamente comprometida se o fluxo internacional de mercadorias não for executado com eficácia (BASSI, 1997, p. 95).

A definição de logística segundo a *Council of Logistics Management* é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos consumidores (LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1993).

Gattorna (1994) define logística como o processo de gerir estrategicamente a aquisição, movimentação e estocagem de materiais, partes e produtos acabados (com os

correspondentes fluxos de informações) através das organizações e de seus canais de marketing, para satisfazer as ordens da forma mais efetiva em custos.

Na visão de Ballou (1993), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

O autor ainda complementa que a concepção da logística é de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva, sendo essa, uma evolução natural do pensamento administrativo.

Taboada (1998) define logística como o processo de planejar, implementar e controlar os fluxos e armazenagens de matéria-prima, produtos em processo, produtos acabados e suas informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, de forma eficiente e efetiva, atendendo às necessidades dos clientes.

Existem várias atividades relacionadas à área de logística. Desde o serviço ao cliente, passando pelo processamento de pedidos, previsão de demanda, compras, transportes entre outras. Neste trabalho, um dos objetivos é estudar a logística de suprimentos, por esta razão, as informações são direcionadas para esta área.

2.5.1 Elementos da cadeia logística

A cadeia logística inicia com os fornecedores de matéria-prima, passando pela produção e chegando ao consumidor final. Melech et al (1999) analisando a cadeia logística afirma que: “existem três macro processos que são suas atividades-chave, logística de suprimento, logística de produção e logística de distribuição”.

- a) **Logística de suprimento:** Envolve os fornecedores e a empresa, portanto é a fonte de todas as matérias-primas, embalagens e outros insumos para atender às necessidades de produção. Para que este processo se dê de forma rápida e resulte no menor custo da cadeia logística, devem estar incluídas as atividades necessárias para pesquisa, o desenvolvimento conjunto de produtos, a garantia de qualidade, a disponibilidade de materiais no momento e nas quantidades necessárias para atender ao processo de fabricação.

Ching (1999) afirma de forma clara que na logística de suprimentos são alinhados planos estratégicos entre fornecedores e empresas para reduzir custos, desenvolver novos produtos, integrar os processos da empresa com os fornecedores, reduzir os tempos de fornecimento, receber produtos de qualidade, reduzir os estoques tanto na empresa quanto no fornecedor, ter produtos disponíveis sempre que necessário e planejar de forma precisa a produção.

O autor complementa que a visão que se tem de suprimentos tem forte viés, porém não se deve subestimar a importância estratégica de suprimentos. Embora seja o primeiro passo na cadeia logística, ele é a maior distância até o consumidor, a mais afetada pelas variações do mercado e o mais difícil de sincronizar com a demanda dos consumidores, além disso, seus custos representam aproximadamente 30% do total de custos de toda a cadeia logística.

- b) **Logística de produção:** Composto pela fábrica/empresa. Não envolve nenhuma relação externa diretamente. É totalmente desenvolvida internamente pela empresa, envolvendo todos os processos para conversão de materiais em produto acabado. O problema mais sério encontrado na área produtiva é a sincronização entre a produção e a distribuição aos clientes.

Para Ching (1999), na logística de produção, a estratégia de fabricação é baseada na demanda, ou seja, nas necessidades dos clientes. A demanda é colhida continuamente no

menor tempo possível de saída do produto no ponto de venda, compilada na empresa e informada à produção. As prioridades de produção passam a ser direcionadas pelas datas exigidas de entrega pelos clientes.

- c) Logística de distribuição: Segundo Ching (1999), nesta, são formadas alianças com parceiros dos canais a fim de atender às necessidades dos clientes e minimizar os custos desta distribuição. A reposição dos produtos já não se faz com base em um pedido, e sim na necessidade real. Há um sincronismo entre demanda, fabricação, distribuição e transporte, em que os estoques são gerenciados globalmente e sua disponibilidade é checada *on line* em tempo real.

2.5.2 A importância do transporte

Segundo Lambert, Stock e Vantine (1993), o transporte é uma das áreas mais importantes no gerenciamento da logística, devido ao seu impacto nos níveis de serviços ao cliente e na estrutura de custos da empresa. Os custos de transporte recebido e expedido podem chegar a corresponder de 10% a 20% dos preços do produto, ou até mais. O gerenciamento eficaz da função de tráfego pode resultar em melhorias significativas na lucratividade das empresas.

Um importante efeito do transporte barato para os negócios é que mercados mais amplos permitem economias de escala na produção. Com maior volume providenciado por esses mercados, pode-se ter utilização mais intensiva das facilidades de produção, seguida de especialização do trabalho. Além disso, transportes baratos permitem desvincular os sítios de produção e consumo, gerando liberdade para escolha da localização industrial mais adequada para usufruir vantagens geográficas (BALLOU, pg. 114, 1993).

Keedi e Mendonça (2000) classificam os tipos de modais de transporte em aquaviário, terrestre e aéreo. Sendo que no transporte internacional, as modais mais utilizadas são o marítimo e o aéreo.

O sucesso da indústria de transporte em desenvolver um sistema de transporte rápido, confiável e eficiente contribuiu para a dramática expansão do comércio internacional ocorrida nos últimos 25 anos. Transporte mais barato permitiu às firmas domésticas tirar vantagens das diferenças nos custos do trabalho em escala mundial, assegurar matérias-primas geograficamente dispersas e colocar mercadorias competitivamente em mercados além fronteiras (BALLOU, pg. 133, 1993).

Complementando, o autor informa que o transporte internacional é dominado por operadores marítimos, os quais movimentam mais de 70% do comércio mundial em volume. Apenas 16% das receitas está nas mãos dos operadores aéreos.

A variável transporte influencia significativamente na cadeia logística, sendo o elo que liga todos os subsistemas do *supply chain management*. Segundo Novaes e Alvarenga (1994), deve-se dar atenção especial ao subsistema transporte, identificando as interferências que o mesmo gera na cadeia logística.

- a) Atrasos na viagem: Os autores sugerem que alguns modos de transporte apresentam maior variação nos tempos de viagem de porta à porta. É o caso, por exemplo, do transporte marítimo. Mas mesmo o transporte rodoviário apresenta variações nos tempos de viagem, e por razões variadas.

Em alguns casos, quando a empresa utiliza transportadoras para transferência de seus produtos, podem ocorrer atrasos de forma a possibilitar a consolidação da carga. Ou seja, a transportadora mantém os produtos em seu depósito esperando outras cargas para o mesmo destino, com isso, garantindo o carregamento completo, ou quase completo, para seus veículos.

- b) Oscilações nos prazos de entrega: Além das variações nos tempos de viagem, observadas nas transferências, ocorrem também atrasos de natureza diversa nas entregas, em função de vários fatores.

Os roteiros de entrega apresentam oscilações apreciáveis no tempo de viagem porque são constituídos por inúmeros segmentos: percurso desde o fornecedor até o cliente, tempo de parada em cada porto e percursos entre pontos de paradas sucessivas.

- c) Políticas de estoque: À medida que as características do subsistema transporte variam em termos de tempo de viagem, atrasos, capacidade dos veículos, periodicidades da transferência e da entrega, etc., vão ocorrendo alterações nos níveis de estoque. Note-se que não é somente o estoque em trânsito que é afetado pela variação nas características do subsistema transporte. Por exemplo, se as entregas dos fornecedores forem feitas semanalmente, os níveis de estoque dos clientes serão menores do que se as entregas forem feitas mensalmente. Inversamente, se a empresa resolver reduzir seus níveis de estoque por razões econômico-financeiras, a nova política daí decorrente certamente trará repercussões diretas e indiretas no subsistema transporte, incluindo as transferências, as entregas e as coletas de mercadoria.
- d) Avarias na carga e na descarga: Apesar da segurança proposta pelos diversos modais de transporte, os usuários não estão livres de avarias e extravios. E é nas pontas, nas operações de carga e de descarga que este tipo de problema se apresenta com maior gravidade em razão da manipulação inevitável da mercadoria. Há formas de reduzir significativamente as avarias. Entre outras, utilizar veículos adequados que facilitem as operações de carga e descarga; unitizar a carga sempre que possível (*pallets* e *containers*); melhorar a capacitação do pessoal; usar equipamentos apropriados; racionalizar o *lay out* do armazém, etc.

Complementando, Novaes e Alvarenga (1994) relatam que recentemente, a indústria e o comércio, de maneira geral, passaram a se preocupar bastante com a qualidade dos serviços de transporte. Essa maior preocupação é decorrência da necessidade de reduzir custos de estoques, pressões para reduzir prazos de entrega (exigências de mercado, concorrência), diversificação da produção, entre outros fatores.

2.5.2.1 Fatores que influenciam no custo do transporte

Em geral, há dois fatores que influenciam o custo/preço do transporte, e podem ser agrupados em duas categorias principais: fatores relacionados com o produto e fatores relacionados com o mercado (LAMBERT, STOCK e VANTINE, 1993).

Muitos fatores relacionados com as características do produto influenciam no custo/preço do transporte. Uma empresa pode determinar uma classificação do produto para fins de formação de índices, assim pode-se agrupar nas seguintes categorias:

- a) **Densidade:** A densidade refere-se ao índice peso/volume do produto. Itens como aço e alimentos enlatados têm altos índices peso/volume, ou seja, são relativamente pesados em relação ao seu tamanho. Por outro lado, produtos tais como os eletrônicos têm índices baixos de peso/volume e são, portanto, relativamente leves em relação ao seu tamanho. Estes últimos tendem a custar mais para transportar do que os produtos de alta densidade.
- b) **Facilidade de armazenagem:** É o grau em que um produto pode preencher um espaço disponível num veículo de transporte. Aqueles produtos que têm maior facilidade de armazenamento no transporte, possuem custos menores para transportar.

- c) **Risco:** Produtos com altos índices de valor/peso, aqueles que podem ser facilmente danificados e aqueles que estão sujeitos a índices mais altos de roubo ou furto também tem um alto custo de transporte.

Além das características dos produtos, outros fatores importantes relacionados ao mercado também afetam os custos dos preços de transporte. Exemplo disso é o grau de concorrência, localização de mercados, natureza e extensão da regulamentação governamental dos transportadores, equilíbrio ou desequilíbrio do tráfego de fretes dentro de um território, sazonalidade da movimentação dos produtos e para onde o produto está sendo transportado. Cada um desses fatores afeta os custos e preços dos transportes.

Para Ballou (1993) existem algumas características importantes no produto que influenciam na estratégia de transporte. Eles são peso, volume e valor. Nas suas combinações, estes atributos indicam as necessidades para armazenagem, estoques, transportes, manuseio e processamento de pedido. Essas combinações são mais discutidas se divididas em quatro categorias:

- a) **Relação peso/volume:** Os custos de transporte e armazenagem estão diretamente relacionados a esta razão. Produtos densos, ou seja, com relação peso/volume elevada, como aço laminado, material impresso e comida enlatada, apresentam boa utilização dos equipamentos de transporte e das facilidades de armazenagem. Já produtos poucos densos, como isopor, material eletrônico e lâmpadas, a capacidade volumétrica do transporte é atingida antes de seu limite de carregamento em peso. O que encarece os custos de transporte por unidade.
- b) **Relação valor/peso:** Custos de transporte estão amarrados ao peso. Se o valor do produto é baixo, o custo do transporte representa uma proporção elevada no preço de venda. Produtos com alto valor específico, tais como equipamentos eletrônicos, jóias e instrumentos musicais, mostram comportamento oposto, como altos custos de estoque

e baixos custos de transporte. Produtos com relação valor/peso alta, devem ter baixo estoque de segurança e entregas mais freqüentes utilizando modal de transporte mais rápida.

2.5.2.2 Como barganhar melhores fretes

O frete é a remuneração do transportador pela carga transportada em seus navios, de determinado porto/ponto a outro, conforme combinado na reserva de praça ou afretamento. O frete é constituído a partir de vários fatores como tipo de mercadoria, embalagem, peso e volume, valor da mercadoria, distância a ser percorrida, condições das operações nos portos de embarque e desembarque, facilidade e custos de atracação, custos de utilização portuária, freqüência de carga, periculosidade da carga, custo de operação do navio incluindo a tripulação, provisões e combustível (KEEDI e MENDONÇA, 2000, p. 104).

A teoria econômica ensina que, quanto mais bens são manipulados numa única transação, menor será seu custo unitário. Esta idéia levou muitas firmas a usar o volume de compra como uma forma de oferecer menores preços para seus clientes e aumentar suas vendas. Os clientes beneficiam-se do menor preço unitário caso possam absorver um lote de compra maior. O fornecedor consegue maiores lucros (BALLOU, 1993, p. 109).

Um dos melhores argumentos para redução de fretes é oferecer para o transportador volume substancial de carga em troca de menores preços. Esta diminuição pode ser justificada com base no maior fluxo transportado entre localizações específicas. O transportador pode conceder a redução se for possível demonstrar que todos os seus custos podem ser cobertos e que isto não criaria problemas com outros clientes, que poderiam desejar o frete reduzido mas que não tem o mesmo volume de tráfego para justifica-lo (BALLOU, 1993, p. 141).

2.5.2.3 Vantagens de formar parcerias para reduzir custos logísticos

Nas atividades de empresas com negócios bastante consistentes, pode-se obter resultados relevantes em relação à vantagem de escala. A mesma afirmação vale para a redução nos custos da distribuição física. Aumentando-se a eficiência de armazenagem e das operações de carga e descarga também é possível desenvolver a custos modestos as atividades de transporte e entrega. Os problemas que afligem a própria empresa são os mesmos de outras empresas. Necessita-se assim, procurar com empenho um parceiro, para harmonizar as exigências recíprocas e promover atividades conjuntas para reduzir custos (KOBAYASHI, pg. 175, 2000).

Ainda de acordo com o autor, as entregas em comunhão trazem, em particular, vantagens relevantes. O método que dá mais vantagem é a colaboração com as empresas concorrentes. Não inimaginável fazer parcerias com concorrentes. Convém competir com eles sobre os produtos e os serviços de venda, em vez de fazer concorrência na logística de suprimentos.

Complementando, no caso em que seja impossível organizar uma distribuição física comum com as empresas concorrentes, pode-se achar parceiros também entre as empresas do próprio grupo estratégico. Não se deve excluir a colaboração com setores completamente diferentes. Esta deve ser promovida com força, se estiver em condições de trazer vantagens. Atualmente, muitas empresas estão promovendo colaborações em setores industriais diferentes.

De acordo com Bowersox apud Wanke (1996), uma aliança reflete um desejo existente entre dois ou mais participantes de modificarem suas práticas atuais de negócios, no sentido de serem eliminadas as duplicidades de atividades nas interfaces da cadeia de valor

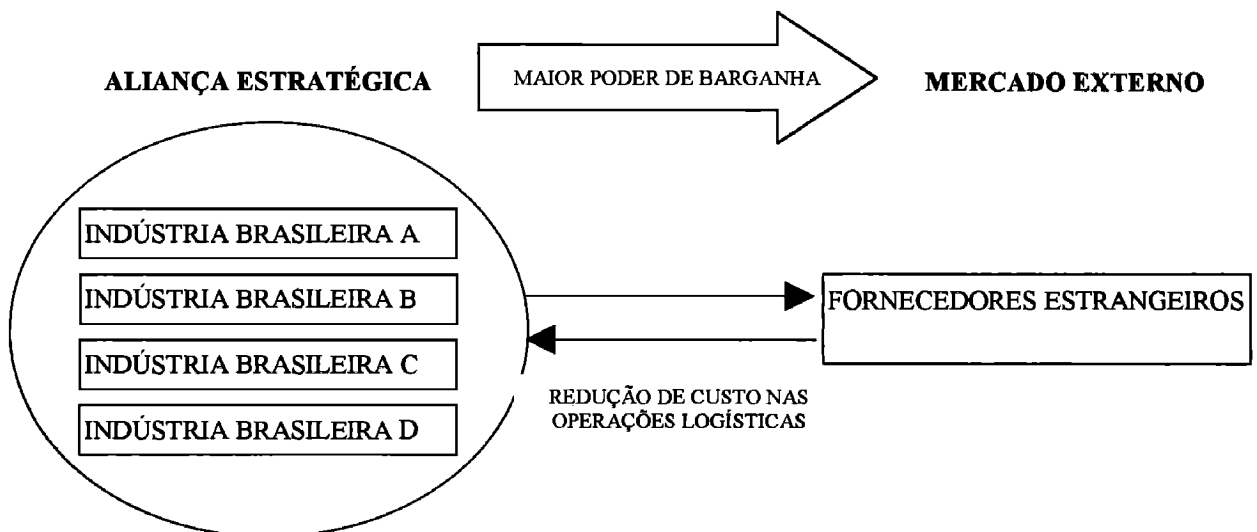
agregado, bem como serem reduzidos possíveis desperdícios de recursos de produção, transporte e distribuição.

Complementando, o autor ainda cita que existem três características básicas que distinguem alianças logísticas das demais estratégias de integração e/ou cooperação entre duas ou mais empresas, como segue:

- a) O desejo traduz-se num vínculo mais estreito entre duas ou mais empresas, abrangendo seus objetivos, valores, regras, comportamentos e procedimentos. Se numa transação tradicional de compra e vende, por exemplo, os preços são o principal critério de decisão e escolha, no relacionamento logístico são exploradas possibilidades de ganhos e benefícios mútuos, advindos da sinergia de se trabalhar em conjunto. Isto é algo não trivial visto a necessidade de serem vencidas barreiras comportamentais e desconfianças mútuas entre duas empresas.
- b) A modificação das práticas atuais de negócio é consequência direta de não mais se praticarem transações pontuais de compra e venda, mas sim um relacionamento contínuo focado na lealdade/confiabilidade entre as empresas do canal e na satisfação ao cliente. Um exemplo comum neste caso é o alinhamento vertical entre produtores e varejistas, usualmente marcado pela transferência/consignação de estoques. É o conhecido elo de distribuição existente entre Procter&Gamble e Wal-Mart.
- c) A redução de possíveis desperdícios decorre da otimização de recursos de produção, armazenagem e distribuição, onde para isto talvez seja necessário efetuar investimentos em ativos especializados para atender as necessidades da empresa parceira. Entretanto, a exploração de oportunidades de ganhos vai depender diretamente do estágio de desenvolvimento dos dois itens anteriores.

2.6 DESENHO DO MODELO IDEALIZADO

O modelo de aliança estratégica, que caracteriza o grupo de compras idealizado pelo autor, é conforme o desenho abaixo ilustrado:



Fonte: elaborado pelo autor em maio de 2003

3 METODOLOGIA

As principais características metodológicas presentes neste projeto de pesquisa, relacionam-se diretamente com o atual cenário da indústria catarinense que adquiri matéria-prima eletroeletrônica importada, assim como também com o acervo bibliográfico disponível que serviu de referência teórica para o estudo exploratório do tema. As técnicas de coleta de dados, o tamanho da amostra e a escolha dos sujeitos que permitiu a realização dos objetivos do trabalho foram ajustados de forma a tornar a pesquisa viável.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo do referencial teórico existente sobre o tema “alianças estratégicas” mostrou que ainda é carente este modelo de aliança entre indústrias correlatas de Santa Catarina. Desta forma, a caracterização do tipo de pesquisa exploratória é justificada, pois de acordo com Vergara (1997), a pesquisa foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Ratificando a justificativa, Richardson et al (1999) descreve como exploratório quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno.

Entretanto, conhecer o fenômeno e não identificar as variáveis que ocasionam determinado efeito, é o mesmo que não produzir conhecimento científico. O estudo das variáveis é que gera conhecimento. Este tipo de estudo é chamando de pesquisa conclusiva descritiva, ou simplesmente descritiva.

A pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre a característica de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relação entre as variáveis (MATTAR, 1993, p.98). Reforçando a idéia, Vergara (1997) informa que

sendo descritiva, a pesquisa expõe características de determinada população ou de certo fenômeno, podendo também estabelecer correlação entre as variáveis e definir sua natureza.

De acordo com Mattar (1993) existem dois tipos de pesquisa descritiva, que embora a distinção entre ambos não seja precisa, existe uma diferença básica. A amplitude e profundidade. O primeiro tipo é o levantamento de campo, onde existe grande amplitude e pouca profundidade. Grande amplitude pois a amostra que representará a população em estudo deve ser bastante representativa. Pouca profundidade pois o tipo de informação procurado é usualmente sobreposto em função da amplitude. Quando se deseja conhecer mais profundamente um assunto, existem outras formas de pesquisa que contemplam uma análise mais profunda da amostra. O segundo tipo é o estudo de campo, onde há uma média amplitude e média profundidade.

Seguindo outra linha de raciocínio, Vergara (1997, p.45) define pesquisa de campo como a investigação empírica no local onde ocorre ou ocorrerá um fenômeno, ou que se dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

O estudo de campo foi o tipo de pesquisa mais adequado neste trabalho, pois de acordo com Mattar (1993) quando há homogeneidade nos elementos da população, o estudo de campo é recomendado, pois se caracteriza como uma forma rápida e econômica para obter dados, sem perder a representatividade. Como o estudo foi feito num ambiente de um grupo estratégico, com indústrias correlatas e não diretamente concorrentes mas que atuam no setor eletroeletrônico, os objetivos de cada uma delas não são demasiado diferentes, ou seja, todas têm como objetivo continuar crescendo e dando lucro para os proprietários ou acionistas, o que caracteriza homogeneidade da amostra.

Quanto à natureza das variáveis que serão estudadas, e levando-se em consideração que será realizado um estudo de campo, onde a representatividade não é grande, mas a

profundidade das informações é abordada mais sucintamente, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa.

Na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. (MATTAR, 1993, p.81)

De acordo com Richardson et al (1999) o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. O autor ainda corrobora que o método qualitativo de análise tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

No entanto, é possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas (MATTAR, 1993, p. 81).

3.2 FORMA PARA COLETA DE DADOS

O método utilizado para obtenção dos dados primários foi a entrevista focalizada individual estruturada. Para Mattar (1993) a entrevista focalizada, também denominada de entrevista em profundidade, é uma técnica de entrevista estruturada, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado. As entrevistas focalizadas individuais permitem maior aprofundamento do tema e associação direta dos dados com o respondente.

Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. (RICHARDSON et al, 1999, p. 208)

Ratificando, cada entrevista em profundidade proporciona um riquíssimo material de análise, portanto o pesquisador deve estar preparado para passar um tempo considerável fazendo a análise. Richardson et al (1999) recomenda que numa pesquisa que utiliza entrevista em profundidade, não se entrevistem mais de 20 pessoas.

Para Richardson et al (1999) existem várias técnicas de entrevistas que podem ser aplicadas, mas que variam de acordo com o contexto no qual serão inseridas. E a forma de aplicação dependerá do tipo de informação necessária em função do problema pesquisado. Pode-se estabelecer pólos de entrevista: o primeiro compreende àquelas que permitem o máximo de liberdade e aprofundamento; o segundo, àquelas que permitem um mínimo de liberdade e mais aprofundamento.

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica da entrevista guiada, que de acordo com Richardson et al (1999, p. 210) permite ao entrevistado utilizar um guia de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista (ANEXO B). As perguntas não estão pré-formuladas, são feitas durante o processo e a ordem dos temas tampouco está pré-estabelecida. Contudo, foi utilizado um roteiro, com perguntas precisas, pré-formuladas e uma ordem preestabelecida.

Para Richardson et al (apud Mainsonneuve e Margot-Duclot, 1999) existem diversos princípios que devem ser evitados durante o decorrer de uma entrevista não diretiva: primeiro, evitar não dirigir o entrevistado, somente mantê-lo interessado no que ele fala. Deve-se dar liberdade de expressão. Segundo, levar o entrevistado a precisar, desenvolver e aprofundar os pontos que coloca espontaneamente. No caso do entrevistado sair do assunto relacionado ao tema da pesquisa, aguardar uma pausa e voltar ao tema. Terceiro, facilitar o processo de entrevista evitando contradições e repetições. Quarto, esclarecer a importância do problema,

não apenas registrando o que fala o entrevistado, mas o que ele quer dizer, suas atitudes implícitas.

O roteiro da entrevista foi utilizado conforme instrução de Richardson et al (1999), através dos seguintes passos:

- a) introdução da entrevista – explicar o objetivo e a natureza do trabalho, e solicitar autorização para gravar a entrevista.
- b) solicitar informações sobre o entrevistado – cargo que ocupa na organização, a quanto tempo está na organização.
- c) Transcrição da entrevista – assim que finalizar a entrevista, transcrevê-la e analisá-la imediatamente após a entrevista ter sido realizada.

Também foi utilizada a técnica de análise documental. Segundo Richardson et al (1999), a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. O investigador deve escolher os documentos susceptíveis de oferecer as informações necessárias.

Nesta pesquisa foram analisados os documentos das organizações que farão parte do grupo pesquisado, e que possam fornecer dados relevantes que respondam aos objetivos específicos. Tais como, origem de fornecedores, faturamento, itens em comum, requisitos da qualidade, etc.

Também foi utilizado um questionário que foi aplicado com quatro empresas estrangeiras, que são fornecedoras de matéria-prima para a empresa catarinense Intelbras. Devido ao alto custo que seria ocasionado numa visita internacional, optou-se por aplicar um questionário cujo objetivo foi verificar o interesse do fornecedor estrangeiro em ser um dos fornecedores do novo grupo de compras, objeto desta pesquisa.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O foco principal da pesquisa é a identificação da intenção de fazer parte de uma aliança estratégica para conseguir redução de custo no preço da matéria-prima. Por esta ótica, os gerentes de compras e negociadores das empresas selecionadas para o estudo de campo são os principais sujeitos que fornecerão as informações necessárias para o projeto. Ainda, operadores logísticos de importação e profissionais que atuam em comércio exterior e que estão diretamente ou indiretamente envolvidos no processo logístico de trazer a matéria-prima importada poderão fornecer informações sobre “consolidação de cargas”, como forma de redução de custo em operações logísticas de importação.

Outro grupo pesquisado foi o de fornecedores, pois fazem parte da cadeia logística de suprimentos, e tem papel fundamental para manutenção da vantagem competitiva das indústrias. Foi aplicado com 4 empresas estrangeiras um questionário com perguntas abertas, cujo principal objetivo era avaliar o grau de interesse das mesmas em fazer parte de uma cadeia logística integrada à uma aliança estratégica proposta nesta presente pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Inicialmente a idéia da formação do grupo de compras não foi vista com entusiasmo pelo grupo pesquisado. Isto devido a falta de conhecimento com relação a similaridade dos itens e dos processos internos de cada organização. Até então, não era sabido que existia sinergia suficiente entre as empresas que justificasse a formação do grupo de compras.

Outro ponto importante que limitou o desenvolvimento da pesquisa foi a distância entre as organizações pesquisadas. Não foi possível realizar visitas frequentes que ocasionasse um ganho maior de informações sobre as mesmas.

4 FORNECEDORES ESTRANGEIROS

No presente capítulo foi descrito como 4 empresas estrangeiras da Ásia avaliam a formação de uma aliança estratégica entre empresas brasileiras para aumentar o poder de barganha frente aos fornecedores.

4.1 LEXEL TECHNOLOGY

A Lexel Technology é uma empresa chinesa localizada na cidade de Shenzhen, próxima a Hong Kong e Macau, cidades portuárias, tornando o escoamento da produção da fábrica estrategicamente bem localizado, tornando sua logística mais eficiente. No momento a empresa conta com 1.100 colaboradores, e a capacidade de produção da fábrica é de 250.000 peças por dia.

O *core business* da Lexel é a produção de baterias níquel cádmio, de diversos tamanhos para diversos fins.



FIG 4: Baterias
Fonte: Lexel battery (Baterias)

O questionário foi preenchido pelo responsável da logística de exportação da companhia, que exerce o cargo de analista de exportação.

Segundo a entrevistada, existem algumas sociedades cooperativas na China cujo principal objetivo é aumentar o poder de barganha para compra de matéria-prima com fornecedores estrangeiros. Para a Lexel, alguns dos principais materiais são importados do exterior, mas em termos de valor isso não é muito significativo.

Para a Lexel, o mercado brasileiro é um mercado imaturo, não existem outros clientes industriais, com exceção da Intelbras, que é um comprador industrial no Brasil. Existem outras companhias importadoras no Brasil, distribuidores, que compram produtos da Lexel.

Sobre o interesse em participar como fornecedor para uma grupo de compras estratégico no Brasil, a entrevistada respondeu que espera ter mais participação no mercado brasileiro. No momento, acredita que o Brasil ainda é um mercado virgem para muitos produtos chineses.

Complementando, foi relatado sobre a formação de uma aliança para um grupo de compras, que algumas vezes não se pode dizer que um grande comprador pode conseguir melhores preços. Na China é dado valor aos relacionamentos a longo prazo, como no caso da Intelbras, que é um parceiro antigo. Por isso o preço ofertado é competitivo. A entrevistada não acredita que outras empresas, maiores que a Intelbras, possam conseguir preços melhores com a Lexel.

Quanto a outras ofertas para se manter como fornecedor para o grupo de compras, a entrevistada relata que os negócios bem feitos são uma relação de ganha-ganha, então os *incoterms* devem beneficiar ambos os lados. Melhores condições de fornecimento devem ser negociadas em conjunto, não somente por um lado.

4.2 LUXON TECHNOLOGY

O grupo Luxon foi criado em 1981, em Taiwan. Tem-se dedicado a produção de componentes passivos, especialmente capacitores em alumínio. Atualmente conta com mais de uma fábrica, sendo uma em Taiwan e outra na China. Possui certificação internacional de qualidade ISO 9000.

O questionário foi preenchido pelo gerente de exportação que é responsável pela negociação com clientes da América do Sul.

Segundo o entrevistado, na indústria de capacitores eletrolíticos existem poucos fornecedores de matéria-prima. Se os fabricantes exigirem muito do fornecedor, então ele pode ter problemas para conseguir matéria-prima. Por outro lado, o fornecedor pode perder um grande cliente. Então, todo fabricante tenta obter o menor custo de material no mercado, para ser um vencedor e afastar os competidores. Portanto, o sobrevivente conseguirá o poder para comprar matéria-prima. Não existem cooperativas de compras em Taiwan.

A Luxon possui, além da Intelbras, outros clientes no Brasil, com razoável expressividade de barganha. E a Luxon considera o mercado brasileiro bastante importante para o seu negócio.

A expectativa de crescimento dos negócios da Luxon no mercado brasileiro é de 50% todo ano, e 30% de participação no mercado em 5 anos.

Com relação a formação de um grupo comprador no estado de Santa Catarina, a Luxon está interessada em participar deste grupo sendo fornecedora de matéria-prima. Pois aumentaria sua produção e reduziria custos de embarque.

Considerando a participação neste grupo, o entrevistado informa que no caso da demanda ser estável, a produção será feita com base na previsão, e não com pedidos formais. Isto reduziria o *lead time*. Também reduziria os custos de embarque com um *container* para uma quantidade maior. Sendo assim, se a quantidade for grande o suficiente para

barganharmos um preço mais baixo de matéria-prima, nós venderíamos num preço mais baixo.

4.3 DINKLE

A Dinkle foi fundada em 1983, em Taiwan. A empresa produz conectores terminal block e produtos relacionados. A Dinkle oferece soluções em componentes mecânicos, tratamento de superfície e conectores.

A organização possui uma estrutura de processo no seguinte molde: P&D → Molde → componentes plásticos e metálicos → tratamento de superfície → montagem → inspeção → teste → vendas e serviço.

O questionário foi preenchido pela responsável da logística de vendas, e ocupa o cargo de analista de exportação da companhia.

De acordo com a entrevistada, no momento não existem sociedades cooperativas cujo objetivo seja comprar conjuntamente.

A Dinkle possui mais quatro clientes no Brasil, além da Intelbras, cuja quantidade exportada é da ordem de 1.000.000 de conectores. Há interesse em aumentar a participação no mercado brasileiro.

A expectativa de crescimento para 2004 é aumentar em 50% as vendas do ano 2002 para os próximos 5 anos.

No caso da Intelbras estabelecer uma aliança para formação de um grupo de compras com outras empresas do Estado de Santa Catarina, a Dinkle informa que tem interesse em ser fornecedora dos seus produtos.

4.4 DB PRODUCTS LIMITED

A DB Products foi criada em 1976 com uma missão em mente. Entregar produtos competitivos que excedesse as expectativas dos clientes. Está localizada em Hong Kong.

Oferece produtos acústicos, desde Buzzers, Piezo Buzzer, cápsulas e auto falantes com alta tecnologia SMD para mais de 50 países.

A organização conta com mais de 4.000 colaboradores com funções de design, montagem, pesquisa e desenvolvimento e vendas.

O questionário foi preenchido pela gerente de exportação.

Conforme explica a entrevistada, as compras da empresa são feitas na fábrica que está localizada na China. O escritório de vendas está em Hong Kong, que é um centro internacional de negócios. Geralmente o comprador avalia a última cotação com o fornecedor e procura uma boa fonte alternativa para redução de custo. Algumas vezes é negociado cada projeto com o fornecedor existente.

Além da Intelbras, a DB possui outros clientes no Brasil. O negócio com os outros clientes não é grande. Não corresponde a mais que 5% do faturamento anual. Entretanto, a entrevistada afirma que a DB possui interesse em aumentar a participação de mercado no Brasil.

O principal mercado da BD no Brasil é com o setor de telecomunicações e um pouco de produtos em OEM. Mas a empresa está interessada em entrar no mercado automotivo, equipamentos para casa e equipamentos de segurança.

Com relação a formação de um grupo de compras entre empresas catarinenses, a DB informa que tem interesse em participar da cadeia de suprimentos fornecendo seus produtos.

No caso de participar fornecendo seus produtos para o grupo de compras catarinense, a representante da DB relata que outras condições de oferta poderão ser negociadas,

dependendo do tipo de solicitação e informação que houver. Portanto, poderá fornecer desenvolvimento conjuntos em projetos, estoque de segurança, liberação de crédito e *incoterms* mais vantajosos.

5 EMPRESAS DO SETOR ELETROELETRÔNICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A possibilidade de realização de uma aliança estratégica para compras conjuntas entre empresas do setor eletroeletrônico do Estado de Santa Catarina foi confirmada através da aplicação de uma entrevista com representantes da área de compras das três maiores indústrias deste setor, e que estão estabelecidas neste estado.

5.1 WEG AUTOMAÇÃO

A WEG, empresa localizada na cidade de Jaraguá do Sul, Estado de Santa Catarina, conta com cerca de 6.000 colaboradores. A empresa foi fundada em 1961 e teve um crescimento bastante acelerado. A produção passou de 146 motores, em 1961, para 4085 unidades no ano seguinte. Produzindo motores elétricos, a WEG começou a expandir suas atividades a partir da década de 80, com a fabricação de geradores, componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes.

Hoje a WEG é a maior indústria de motores elétricos da América Latina, está presente em mais de 50 países nos cinco continentes.

O parque fabril na cidade de Jaraguá do Sul é de cerca de 480.000 m².

A WEG automação e acionamentos é uma unidade industrial da WEG que produz inversores de frequência, servomotores, centro de controle de motores e painéis. Nesta unidade trabalham cerca de 1.000 colaboradores, e é aquela onde a pesquisa foi aplicada.



FIG. 5: Inversores de frequência

Fonte: Weg

A estrutura desta subdivisão está dividida em duas unidades de negócios: painéis e eletrônica, e o setor de compras está dividido para cada unidade de negócio.

A WEG automação e acionamentos utiliza uma estratégia de diferenciação com relação aos concorrentes, pois possui uma ampla rede de assistência técnica e uma boa distribuição dos seus produtos.

5.1.1 Suprimentos e logística

Existem 15 colaboradores na área de suprimentos, sendo 6 na função de desenvolvimento de fornecedores, e o restante na negociação e logística.

As parcerias com os fornecedores nacionais são garantidas através de contratos de fornecimento, onde são mencionadas cláusulas de obrigações e penalidades para ambos, contratada e contratante. Com os fornecedores estrangeiros não existe um acordo contratual, visto que não existe uma legislação internacional que fundamente o direito comercial, mas existe um acordo de cavalheiros para se fazer cumprir as obrigações de ambas as partes.

A WEG nunca tenta prejudicar o fornecedor, procura-se sempre identificar se ele tem possibilidade de fazer uma aliança política. Se não tem, a WEG procura alguém que tenha. A organização é muito fiel ao fornecedor que a acompanha. Existem fornecedores desde o

começo das atividades da empresa, e eles dão preferência para continuar com esses fornecedores. Isso é parceria.

Cerca de 51% da matéria-prima comprada para a unidade de eletrônica e importada, e para unidade de painéis é de 17%. A WEG importa de diversos países em diferentes continentes.

Com relação à importação, o maior volume importado é dos Estados Unidos. Na Ásia só existe um fornecedor, que vende através de distribuição. A modal de transporte mais utilizada é a aérea. E o principal agente de cargas é o mesmo que é utilizado também pela Intelbras e pela EECON.

5.1.2 Aliança para compras conjuntas

De acordo com o entrevistado, sempre houve vontade em buscar parceiros para realizar compras conjuntas. Só não houve oportunidade e pesquisa que justificasse o desejo. Até questionou: Por que as confecções não fazem isso ? não se juntam e compram conjuntamente. Por que os dentistas não se juntam e compram conjuntamente ?, as pequenas metalúrgicas podem ganhar poder de barganha... todo mundo ganha se você começa a trabalhar com os seus clientes em cima do serviço, qualidade, do *core business*, deixando o custo igual para todos.

O entrevistado complementa que existe possibilidade de fazer uma aliança estratégica para compras conjuntas entre a WEG e a Intelbras para compras de componentes que são comuns às duas empresas, como circuitos integrados, resistores e componentes passivos em geral.

5.2 EECON (EMBRACO ELETRONIC CONTROLS)

A EECON é uma unidade filial da Embraco criada no ano de 2003 e conta com 80 colaboradores. A Embraco tem seu parque fabril localizado na cidade de Joinville, estado de Santa Catarina. Possui fábricas na Itália, Eslováquia e China, e uma unidade comercial nos Estados Unidos. É uma empresa especializada em soluções de refrigeração que produz compressores herméticos, unidades condensadoras e unidades seladas para aplicações doméstica e comercial.

A empresa foi fundada em 1971 através da aliança entre três fabricantes de refrigeradores: Consul, Springer e Prosdócimo.

Estrategicamente, a Embraco desvinculou a unidade EECON de dentro da companhia para criar uma nova empresa que fornecesse não só para a Embraco, mas para outros clientes também. O negócio da EECON é aplicar a tecnologia eletrônica para controle dos compressores fabricados pela Embraco. Os principais produtos fabricados pela nova unidade são eletrônicos para a área de refrigeração, que atualmente é agregada a parte de compressores onde o destino final são os montadores e refrigeradores.. O *portfolio* de produtos é pequeno. Existem duas grandes famílias. Dentro dessas famílias há diferentes modelos como controladores destinados ao motor e o segmento de *appliance*.

5.2.1 Suprimentos e logística

A estrutura da área de matérias da EECON começa desde o desenvolvimento de novos fornecedores, planejamento de matéria-prima, produção, manufatura, expedição e vai até a engenharia de processos.

Os componentes eletrônicos que são inseridos nas placas que a empresa monta são todos importados e comprados de distribuidores estrangeiros. Cerca de 80% da matéria-prima comprada vem da Ásia.

Existe um distribuidor na Ásia que faz a logística de coleta com as diversas empresas que fabricam os componentes que a EECON precisa. Ou seja, a EECON envia um pedido para o distribuidor (que também atua como agente de carga consolidando as diversas cargas para uma única entrega), e este se responsabiliza em atendê-lo conforme os parâmetros de compra exigidos.

As compras ainda são feitas com o nome Embraco, que detêm um forte poder de barganha no mercado externo, e no mercado interno mantêm um bom relacionamento dentro dos órgãos públicos que fazem a fiscalização, importação e exportação dos seus produtos.

5.2.2 Aliança para compras conjuntas

De acordo com os entrevistados, não há idéia de como esta aliança pode começar e que legislação vai ter que ser cumprida. Quando se fala de um único fabricante (fornecedor), há um forte poder de barganha, mas tem produtos que não são iguais entre as empresas que podem fazer a aliança, então não vai trazer nenhuma vantagem. Mas os entrevistados confirmaram que vêem a idéia como algo positivo e deve ser amadurecida para ser implementada rapidamente. Concluem que para as empresas que fizerem a aliança, haverá aumento no poder de barganha com aqueles fornecedores que são comuns. Salientam que deve ser levado em consideração a diferente política de compras de cada uma das empresas pertencentes ao grupo de compras. Por exemplo, modal de transporte utilizada, frequência de compras, garantias com fornecedores, política de estoques, entre outras.

5.3 INTELBRAS

A Intelbras está localizada na cidade de São José, estado de Santa Catarina. Possui cerca de 950 colaboradores. Foi fundada em 1976, como primeira empresa a atuar no mercado de telecomunicações. Tem capital 100% nacional e tecnologia própria. Em 1987, a Intelbras lança uma central tipo PABX com tecnologia nacional. Em 1990 a empresa direciona sua atuação para a iniciativa privada, focando os mercados de telefones convencionais e centrais PABX de pequeno porte (*low end*). Logo em 1992, a empresa implanta uma nova filosofia administrativa: o Programa de Qualidade e Gestão Participativa, objetivando maior produtividade e competitividade no mercado. Ainda, dentro do programa de qualidade, em 1996 abrem-se novos mercados. A certificação ISO 9001 atesta o Sistema de Qualidade Intelbras iniciando o processo de exportação.

A Intelbras consolidou sua liderança no mercado. Estrategicamente, a empresa passou por um processo de reestruturação, dividindo-se em duas unidades de negócio independentes - Telefones e Centrais telefônicas, dando mais objetividade e aproximando a empresa ao cliente.

O *portfolio* de produtos da empresa engloba telefones convencionais, telefones sem fio, identificadores de chamada, terminais inteligentes, centrais corporativas digitais e analógicas de pequeno e médio porte para diversas aplicações, tanto residenciais como comerciais.



FIG. 6: central telefônica, telefone sem-fio com identificador e mesa operadora
Fonte: Intelbras

5.3.1 Suprimentos e logística

A estrutura departamental da área de suprimentos da Intelbras é bem organizada. Existe uma gerência de logística que coordena 6 áreas: compras (negociação), logística de suprimentos, planejamento e controle da produção, almoxarifado, recebimento e expedição.

O departamento de compras está responsabilizado por negociar preço, condições de entrega e pagamento com os fornecedores. Assim como desenvolver novas oportunidades de negócios através de um *global sourcing*. Nesta área existem 9 colaboradores, e cada um detêm uma família de itens que negocia. Itens de consumo direto e indireto.

A logística de suprimentos está localizada dentro da área de planejamento. O que ocasiona melhor controle da previsão de chegada da matéria-prima, consequentemente melhora na programação de *set up* de fábrica. Existem 6 colaboradores nesta área, 2 realizando compra de matéria-prima importada e 4 comprando de fornecedores nacionais.

Cerca de 70% da matéria-prima comprada pela empresa vem de fornecedores estrangeiros. O volume maior de compra é feito na Ásia com diversos fornecedores. Portanto, a estrutura para importar é complexa desde a procura de novos fornecedores, o atendimento aos requisitos internos de qualidade, até a manutenção dos níveis de estoque.

5.3.2 Aliança para compras conjuntas

A empresa Intelbras, representada pelo autor deste projeto de pesquisa, foi quem deu o primeiro passo para implementação do projeto de um grupo estratégico para compras conjuntas entre empresas catarinenses.

Possuindo *expertise* em compras e negociação internacional há mais de 5 anos, e acumulando este conhecimento do mercado externo e da complexidade do sistema de logística internacional, a Intelbras tem todos os requisitos para coordenar o projeto do grupo de compras.

5.4 MATRIZ DE CONVERGÊNCIA DE ITENS

As três empresas que têm potencial para formar uma aliança estratégica com o objetivo de compra conjuntamente, que são atuantes do setor eletroeletrônico e localizadas no Estado de Santa Catarina, possuem a seguinte relação de itens em comum:

FAMÍLIA DE ITENS	INTELBRAS	EECON	WEG
AUTO-FALANTE	X		
ANEL DE FIXAÇÃO	X		
ANTENAS	X		
PINOS	X		
BATERIAS	X		X
BOBINAS	X	X	
CABOS	X	X	X
CÁPSULAS	X		
CHAVES	X		
CIRCUITO INTEGRADO	X	X	X
CONECTORES	X	X	X
CONVERSORES	X		
CORDÕES	X		
CAPACITORES	X	X	X
CPU	X		X
CRISTAIS	X	X	X
DIODOS	X	X	X
DISPLAY	X	X	X
DISSIPADORES	X	X	X
ESPAÇADORES	X		X

FILTROS	X	X	
FIXADOR DE NYLON	X		X
INDUTORES	X	X	X
LED	X	X	X
MANTAS	X		X
TOMADA MODULAR	X		
PLACAS	X	X	X
RELES	X	X	X
RESISTORES	X	X	X
RESSONADORES	X	X	
BUZZER	X	X	
SOQUETE	X	X	X
TRAFOS	X	X	X
TRANSISTORES	X	X	X
TRIMPOT	X		X
VARISTORES	X	X	X

Quadro I: Lista de itens em comum

Fonte: Elaborado pelo autor em 25 de janeiro de 2004

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação e discussão de todos os dados obtidos mediante aplicação das entrevistas junto às três maiores empresas do setor eletroeletrônico do Estado de Santa Catarina, tanto em valor de faturamento quanto em número de colaboradores, e dos questionários respondidos por quatro fornecedores estrangeiros de matéria-prima eletroeletrônica, algumas conclusões podem ser extraídas desta pesquisa.

De acordo com levantamento feito no banco de dados da FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), existem 23 empresas catarinenses importadoras de matéria-prima eletroeletrônica. Deste total foram escolhidas três empresas que detêm potencial para formação de uma aliança para compra conjunta. Pois as mesmas tem poder de barganha equilibrado.

Conforme Mintzberg e Quinn (2001), quanto mais igualitária a parceria, mais brilhante é o seu futuro. Ambos os sócios precisam ser fortes financeiramente no produto e na função que trazem para o empreendimento.

Porter (1989) ratifica que empresas que possuem grandes unidades em escala raramente se entusiasmam com inter-relações com empresas cujas unidades são menores. Neste caso, as vantagens para a unidade que é menor usuária podem permitir que ela melhore substancialmente sua posição no mercado. É raro que todas as unidades envolvidas numa inter-relação consideram-na igualmente vantajosa.

Com relação aos fornecedores em comum para as três empresas, foi possível identificar bastante similaridade para a família de itens passivos como capacitores, resistores, e indutores, e para itens ativos de alto valor agregado como circuitos integrados. O

desenvolvimento conjunto de fornecedores para itens de uma mesma família mostrou-se bastante favorável.

Existem alguns modelos de alianças estratégicas que podem ser implementados para formação do grupo de compras conjuntas. A mais adequada, que requer pouco investimento e serve de piloto para a implementação da aliança, é a *network strategy*, ou aliança através de uma rede de trabalho.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (1996) o foco deste tipo de aliança é a relação cooperativa entre duas ou mais empresas, tal como acordos contratuais. Uma *network strategy* envolve um grupo de empresas inter-relacionadas que trabalham para um objetivo comum.

Os autores complementam que a estratégia de *network* é utilizada para facilitar as operações entre empresas. É como uma espécie de *intranet*, na qual as empresas associadas compartilham informações.

Não foi observado nenhum empecilho legal que abortasse este projeto. Segundo a legislação brasileira grupos de empresas podem ser formados, e existe Lei que cita a formação de *joint ventures*, cooperativas, e sociedades em conta de participação.

Concluindo, verificou-se que esta aliança será de grande importância para as empresas que tem potencial para fazer parte do grupo. Pois a competitividade das mesmas frente a concorrência externa e interna será aumentada, reduzindo os custos de aquisição de matéria-prima.

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONNAIRE

FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

The main purpose of this present document is to verify the interest to supply for a Brazilian cooperative group, whose objective is to select international suppliers to establish a relationship WIN-WIN, increasing the bargain power purchasing more quantity from your company.

This survey is to complement the monograph of the student Carlos Felipe de Melo Costa, to provide him the title of Graduation in Administration by Federal University of Santa Catarina.

Furthermore, the document mustn't be considered as a survey from Intelbras and doesn't have any relation with the company to whom researcher is employed.

- 1 – Are there purchasing cooperatives societies in your country whereby your company belong to, whose main objective is to increase the bargain power to buy raw material with better prices?
- 2 – Except Intelbras, do you have others Brazilian customers? If yes, Please inform how many customers and the quantity exported.
- 3 – Will you consider that your organization have concern to increase the market share in Brazil?
- 4 – What's your expectation from the Brazilian market for the next five years?
- 5 – If Intelbras establish a joint venture with another great Brazilian company to increase the quantity purchased with your enterprise, will you be interested to participate this strategic group supplying your device with a price shorter than is charged nowadays?
- 6 - If you are interested to join this group, do you have another better condition to offer? For example: reduce the lead-time and change the incoterm.

ANEXO A (TRADUZIDO)

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

O principal propósito deste presente documento é verificar o interesse em fornecer para uma hipotética *joint venture* brasileira, cujo objetivo é selecionar fornecedores estrangeiros para estabelecer uma relação GANHA-GANHA, aumentando o poder de barganha comprando maiores quantidades da sua empresa.

Esta pesquisa é para complementar a monografia do estudante Carlos Felipe de Melo Costa, propiciando ao mesmo o título de Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Além disso, o documento não deve ser considerado como uma pesquisa da Intelbras e não tem qualquer relação com a empresa onde o pesquisador está empregado.

- 1 – Existem sociedade cooperativas de compras no seu país, em que sua empresa é participante, cujo principal objetivo é aumentar o poder de barganha para compra de matéria-prima com melhores preços ?
- 2 – Com exceção da Intelbras, você tem outros clientes no Brasil ? Se sim, por favor informe quantos e a quantidade exportada.
- 3 – Você consideraria que a sua organização tem interesse em aumentar a participação no mercado brasileiro ?
- 4 – Qual a sua expectativa para o mercado brasileiro nos próximos 5 anos ?
- 5 – Se a Intelbras estabelecer uma *joint venture* com outra grande empresa brasileira para aumentar a quantidade comprada com a sua empresa, você estaria interessado em participar deste grupo estratégico fornecedor os seus produtos com um preço menor do que é cobrado hoje em dia?
- 6 – Se você está interessado a entrar neste grupo, você tem outra condição melhor para oferecer ? por exemplo: reduzir o lead time, mudar o *incoterm*.

ANEXO B

Roteiro de entrevista para ser aplicado com os responsáveis pela área de suprimentos das empresas que farão parte do projeto de pesquisa

1 – Apresentar a organização. Pedir ao entrevistado que introduza o negócio da empresa:

Missão

Valores

Negócio da empresa

Como está o mercado na qual está inserida

Nr. de funcionários

2 – Solicitar que comente o tipo de estratégia empresarial da organização.

3 – Pedir para detalhar a função compras da organização:

Quantas pessoas trabalham

Quantos fornecedores possui ? Estrangeiros e nacionais

Falar da política de compras

O país de origem dos fornecedores

Volume de compras

4 – Comentar sobre a política de compra de matéria-prima importada:

Vantagens

Desvantagens

Oportunidades

Principais problemas encontrados

5 – Solicitar a relação de componentes eletrônicos que a empresa importa:

Volume comprado por componente (quantidade)

6 – Solicitar ao entrevistado que comente qual a sua idéia de uma aliança estratégica para formar uma cooperativa de compras.

Vantagens

Desvantagens

Qual parceiro escolher ?

7 – Pedir que comente sobre a intenção em participar de uma aliança estratégica para formar um consórcio de compra de matéria-prima importada, aumentando o poder de barganha com fornecedores estrangeiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILY, et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transporte; administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BASSI, E. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura editores associados, 1997.

BASSO, Maristela. **Joint ventures: manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do advogado editora, 1998.

BRASIL. Lei nº 981, 991, 993 e 994, do Código Civil publicado em 2002, que regulamenta as sociedades de personalidade jurídica. Código Civil Brasileiro, Brasília: 2002.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada:– supply chain**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, F.U. **Manual de Direito Comercial**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

GATTORNA, Jahu L. **Handbook of logistics & distribution management**. 4. ed. Hants (England): Gower, 1994.

HARBISON, John R.; PEKAR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho do sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management competitiveness and globalization**. 2 ed. St. Paul: West publishing EUA, 1996.

KEEDI, S.; MENDONÇA, P.C.C. **Transportes e seguros no comércio exterior**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

KOBAYASHI, S. **Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBERT, D. M.; VANTINE, J. G.; STOCK, J. R. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine consultoria, 1998.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios**: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MELECH, A. M. S.; AMARO, J. S.; KUGA, N. T. **Avaliação de um sistema logístico**: artigo para a disciplina de logística empresarial. Florianópolis: UFSC, 1999. Trabalho não publicado.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NETO, F. F. **A logística em sistemas produtivos complexos**. um estudo de caso no pólo automotivo de Curitiba. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas). Curso de pós-graduação em Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

NOVAES, A.G.N.; ALVARENGA, A.C. **Logística aplicada**: suprimentos e distribuição física. São Paulo: Pioneira, 1994.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHADSON, R. J. [et al]. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ABINEE. Apresenta informações sobre o setor eletroeletrônico brasileiro. Disponível em < <http://www.abinee.org.br/noticias/com04.htm> > Acesso em 19 de ago. 2003.

DB Products. Apresenta informações sobre a empresa DB Products. Disponível em < <http://www.db.com.hk> > Acesso em 26 de jan. 2004.

DINKLE. Apresenta informações sobre a empresa Dinkle. Disponível em < <http://www.dinkle.com.tw> > Acesso em 26 de jan. 2004.

EMBRACO. Apresenta informações sobre a empresa Embraco. Disponível em < <http://www.embraco.com.br> > Acesso em 26 de jan. 2004.

INTELBRAS. Apresenta informações sobre a empresa Intelbras. Disponível em < <http://www.intelbras.com.br> > Acesso em 27 de jan. 2004.

LEXEL. Apresenta informações sobre a empresa Lexel Battery. Disponível em < <http://www.lexelbattery.com.hk> > Acesso em 27 de jan. 2004.

LUXON. Apresenta informações sobre a empresa Luxon Technology. Disponível em < <http://www.luxon.com.tw> > Acesso em 27 de jan. 2004.

WEG. Apresenta informações sobre a empresa WEG. Disponível em < <http://www.weg.com.br> > Acesso em 26 de jan. 2004.

TABOADA, Carlos M. **Avaliação do nível de desempenho de sistemas logísticos**. Florianópolis: UFSC, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WANKE, Peter. **A importância das alianças logísticas como estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: disponível em <www.coppead.com.br, 1996> Acesso em 2003.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark. J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.